



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة : إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

التخصص : الرياضة والإدارة من الأخلاق إلى الممارسة

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية - ديوان المركبات الرياضية و مديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة

(أدرار ، بشار ، تندوف)

من إعداد : قصة يعقوب

الأستاذ المشرف : بورزامة جمال

المناقشة بتاريخ

لجنة المناقشة

السنة الجامعية

1441 - 1442 هـ / 2020 - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

>> لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا، مَا أَلْفَتَ بَيْنَ

قُلُوبِهِمْ، وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ <<

" سورة الأنفال، الآية 63 . "

شكر وتقدير

{ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ }

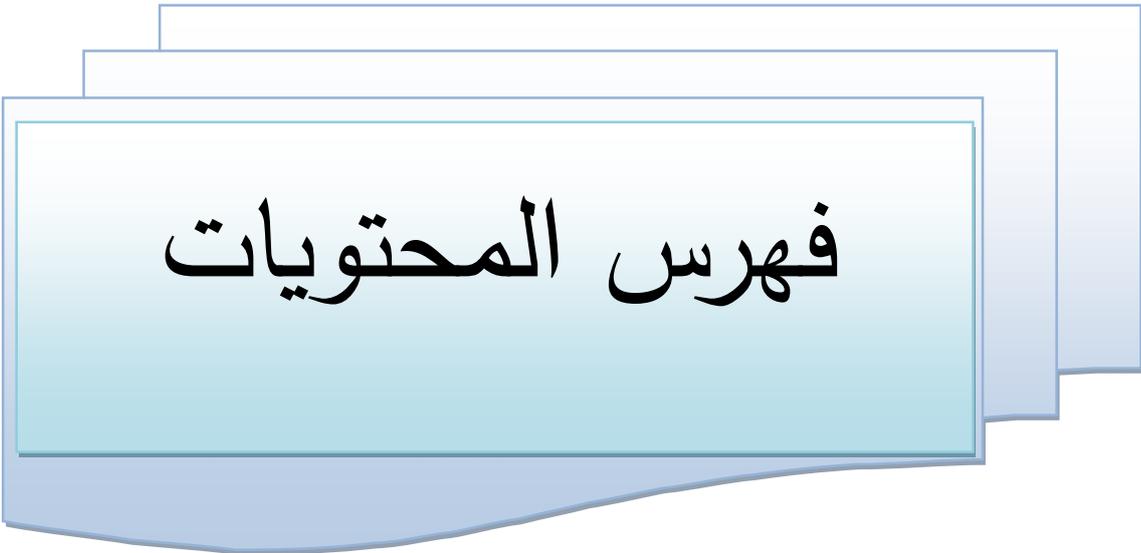
سورة يوسف الآية: 12

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت والحمد لك بعد الرضا .
وأسألك اللهم أن تجعل عملي هذا صالحا لوجهك الكريم وأن تنفعنا به وتنفع كل
من يقرأه.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف السيد : بورزامة جمال الذي تابعتنا طيلة
هذا المسار ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وكان نعم الموجه فشكرا كل
الشكر والامتنان.

وإلى كل عمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي

وإلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و لو بالكلمة
الطيبة.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة

المدخل العام

- 1-الإشكالية4
- 2-الفرضيات5
- 3-أهداف الدراسة.....5
- 4-أهمية الدراسة.....6
- 5-أسباب إختيار الموضوع.....7
- 6-المفاهيم الدالة8
- 7-الدراسات السابقة والمشابهة.....11
- 8-التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها.....16

الجانب النظري

الفصل الأول : الثقافة التنظيمية

- تمهيد.....19
- 1-التطور التاريخي للثقافة التنظيمية20
- 1-1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية.....20
- 1-2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية20
- 1-3- نحو مفهوم أشمل لثقافة التنظيمية.....20
- 2-عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية.....22
- 2-1- الإشارات الثقافية.....24
- 2-2- الموروث الثقافي للمنظمة.....24
- 3- خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها.....25
- 3-1- خصائص الثقافة التنظيمية.....26
- 3-2- العوامل المحددة لثقافة التنظيمية.....29
- 4- أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية29
- 4-1-أنواع الثقافة التنظيمية29
- 4-1-1- الثقافة القوية.....30
- 4-1-2- الثقافة الضعيفة.....30
- 4-1-3- الثقافة المثالية.....31

31.....	4-1-4 - الثقافة التكيفية (الموقفية)
31.....	4-1-5 - الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي
32.....	4-2 - مستويات الثقافة التنظيمية
32.....	4-2-1 - ثقافة المجتمع
32.....	4-2-2 - ثقافة النشاط
32.....	4-2-3 - الثقافة الداخلية للمنظمة
32.....	4-2-4 - ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)
32.....	5- أهمية الثقافة التنظيمية و معايير قياسها
32.....	5-1 - مراحل تطور الممارسات الإدارية
34.....	5-2 - أهمية الثقافة التنظيمية
35.....	5-3 - معايير قياس الثقافة التنظيمية
35.....	6- نظريات الثقافة التنظيمية
35.....	6-1 - نظرية القيم
36.....	6-2 - نظرية روح الثقافة
36.....	6-3 - نظرية التفاعل مع الحياة
36.....	6-4 - نظرية سجية الثقافة
37.....	7- وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها
37.....	7-1 - وظائف الثقافة التنظيمية
38.....	7-2 - آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية
38.....	8-1 - خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية
39.....	8-2 - ممارسة الإدارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية
41.....	9-1 - التغيير الثقافي
41.....	9-1-1 - مفهوم التغيير الثقافي
41.....	9-1-2 - مفهوم التغيير التنظيمي
41.....	9-1-3 - مفهوم التطور التنظيمي
43.....	9-2 - أسباب التغيير الثقافي و خطوات إحداثه
43.....	9-2-1 - أسباب التغيير الثقافي
43.....	9-2-2 - الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي
44.....	9-2-3 - أسباب مقاومة التغيير

45	9-3-آليات (وسائل) التغيير الثقافي
45	10- خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة.
	الخاتمة.....
	الفصل الثاني :: تحسين أداء عمال الإدارة
	تمهيد.....
50	1- ماهية الأداء - مفاهيم أساسية -
50	1-1- مفهوم الأداء
52	1-2- أنواع الأداء
54	1-3- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
56	1-4- العوامل المؤثرة في الأداء
57	2- خطوات تحسين الأداء
59	3- مبادئ إدارة الأداء
60	4- أهداف إدارة الأداء
61	5- مراحل إدارة الأداء
64	6- خصائص إدارة الأداء الناجحة
65	7- نظريات الأداء و الإدارة
71	8- ماهية قياس الأداء
71	8-1- قياس أداء الموارد البشرية.
72	8-2- مفهوم قياس الأداء
72	8-3- أهمية قياس الأداء
73	8-4- أهداف قياس الأداء
74	8-5- مؤشرات قياس الأداء
74	9- الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة
76	10: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
77	10-1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
78	10-02- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
79	10-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
80	10-4- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
82	10-5- معايير تقييم أداء الموارد البشرية

83.....	10-6- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
90.....	11- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء.....
90.....	11-1- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء.....
91.....	11-2- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.....
91.....	11-3- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.....
93.....	الخاتمة.....
الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية	
95.....	تمهيد.....
96.....	1- ماهية الموارد البشرية.....
96.....	1-1- نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....
99.....	1-2- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
99.....	1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية.....
100.....	1-2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
101.....	2- مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية.....
101.....	2-1- المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية.....
102.....	2-2- المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....
103.....	3- وظائف زيادة وتحسين مستوى الأداء.....
108.....	4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
111.....	5- تنظيم و موقع إدارة الموارد البشرية.....
111.....	5-1- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.....
112.....	5-2- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة.....
112.....	6- التكامل في وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
112.....	7- إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي.....
113.....	7-1- إستراتيجية الموارد البشرية:.....
114.....	7-2- المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية.....
117.....	8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.....
127.....	9- عمليات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....
129.....	الخاتمة.....

الفصل الرابع: المنشآت الرياضية

- 1- مفهوم المنشآت الرياضية.....132
- 2- خصائص رئيسية المنشآت الرياضية.....132
- 1- أهداف المنشآت الرياضية133
- 4 - إمكانات المنشآت الرياضية:134
- 5- أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية.....137
- 6- أنواع المنشآت الرياضية.....141
- 7- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية142
- 7 - 1 إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية.....143
- 7- 2 التنظيم الهيكلي والإداري للمنشآت الرياضية.....146
- 8 - صيانة وتطوير المنشآت الرياضية.....162
- 9 - استغلال واستعمال المنشآت الرياضية.....163
- 10- إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.....167
- 11 - المنشآت الرياضية حسب مخططات التنمية في الجزائر169
- خاتمة171

الجانب التطبيقي

الفصل الأول : منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

- تمهيد.....174
- 1-الدراسة الاستطلاعية.....175
- 2-المنهج المتبع176
- 2-1-العلمي المتبع176
- 2-2-المنهج الوصفي التحليلي176
- 2-3-المنهج الإحصائي177
- 3 - مجتمع وعينة الدراسة.....177
- 3-1- مجتمع الدراسة177
- 3-2- عينة الدراسة178
- 3-3-مميزات البحث عن طريق العينة على المسح الشامل.....178
- 4 -ضبط متغيرات الدراسة179
- 5 - مجالات الدراسة.....179

180.....	6 - أدوات الدراسة.....
180.....	6-1- الملاحظة والمعاينة الميدانية
181.....	6-2- الاستبيان.....
182.....	7- صدق الأداة.....
182.....	7-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)
182.....	7-2- ثبات أداة الدراسة
186.....	الخاتمة

الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

188.....	تمهيد.....
189.....	1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المحور الأول
189.....	2- مؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية.....
195.....	3- مؤشرات تحسين الأداء.....
200.....	4- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة
202.....	5- إختبار كاي تربيع χ^2 للإستقلالية
225.....	6 استجابة أفراد العينة حول الفرضيات
235.....	7-دراسة العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء
244.....	8- إختبار t.....
251.....	9- إختبار الإنحدار البسيط
255.....	10- إختبار الفرضيات

خاتمة

ملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية	01
33	يوضح مراحل تطور الممارسات الإدارية:	02
34	يوضح إطار مكانزي	03
40	العوامل الأساسية لثقافة التنظيمية	04
42	المراحل الأساسية للتغيير الثقافي	05
56	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
64	نموذج لدورة إدارة الأداء	07
71	نموذج لعمليات إدارة الأداء	08
78	أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة	09
81	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	10
85	طريقة التوزيع الإجباري	11
113	تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية	12
118	أهمية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية	13
122	خطوات وإجراءات عملية الإختيار	14
168	نموذج لإدارة الموارد البشرية بالهيئات الرياضية .	15
179	بالتغيير المستقل والمتغير التابع	16
194	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول	17
199	متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات الجزء الثاني	18
201	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	19

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	نتيجة المقارنة المزدوجة	01
88	نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري	02
115	المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.	03
174	ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضية عبر الوحدات بمجموع 109 عامل إدارة .	04
183	معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الأول	05
184	معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثاني	06
184	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس أداة الدراسة	07
185	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	08
190	إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية	09
196	إستجابات أفراد العينة حول تحسين أداء عمال الإدارة	10
200	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	11
203	تقاطع الأقدمية في المؤسسة و قيام العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة	12
204	نتائج إختبار كاي مربع	13
205	تقاطع عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة و الأقدمية	14
206	نائج إختبار كاي مربع	15
207	تقاطع تمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة	16
209	نائج إختبار كاي مربع	17
210	تقاطع إنجاز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة	18
211	نائج إختبار كاي مربع	19
211	اتخاذ من سلوك رؤسائي قدوة لي و المنصب في المؤسسة	20
211	نائج إختبار كاي مربع	21
212	تقاطع الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام و المنصب في المؤسسة	22
213	نائج إختبار كاي مربع	23
214	تقاطع هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزاي شخصية في المؤسسة و المنصب في المؤسسة	24
215	نائج إختبار كاي مربع	25
215	تقاطع عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة و الأقدمية و المنصب في المؤسسة	26
216	نائج إختبار كاي مربع	27
217	تقاطع ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة و الأقدمية و المنصب في المؤسسة	28
218	نائج إختبار كاي مربع	29
219	تقاطع سوف تزيد فرص في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي و الأقدمية و المنصب في المؤسسة	30
220	نائج إختبار كاي مربع	31
221	تقاطع تتناسب تخصصات العمال مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم و الأقدمية في المؤسسة	32
222	نائج إختبار كاي مربع	33
223	تقاطع ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة	34
224	نائج إختبار كاي مربع	35

225	تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية	36
226	تساهم المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية	37
229	تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية	38
232	تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية	39
235	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	40
236	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	41
237	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	42
238	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	43
239	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	44
240	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	45
241	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	46
242	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	47
243	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	48
244	العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء	49
245	إختبار t لوجود فروق في المتوسطات مع متغير الجنس	50
246	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير المستوى التعليمي	51
247	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير الحالة الإجتماعية	52
248	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير الأقدمية في المؤسسة	53
249	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير المنصب في المؤسسة	54
250	تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير المنصب في المؤسسة	55
251	نتائج الإنحدار الخطي	56
252	نتائج الإنحدار الخطي	57
253	نتائج الإنحدار الخطي	58
254	نتائج الإنحدار الخطي	59
		60

مقدمة

إن أهم ما يميز العالم المعاصر هو سرعة التحول و التغيير و ما أنجر عنه من حدة منافسة بين المنشأة الرياضية و تماشيا مع هذه التغيرات و جب على هذه المنشآت الرياضية التأقلم و التكيف معها لكي تسمح لها بالإستمرار و التطور و هذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطورة و قوية تحسن من أداء العمال من شأنها أن تكون سلاحا قويا لمواجهة البيئة الخارجية و التحولات المحيطة .

فهي تعتبر عنصر أساسي في النظام العام للمنشآت الرياضية و الذي ينبغي على قادتها و مدرائها أن يفهمو أبعادها و عناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشأة الرياضية و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع متعاملها .

وتعد الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في عملية تحسين الأداء لعامل الإدارة داخل المنشآت الرياضية ، بل هي العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المنوطة بعمال الإدارة في كافة المنشآت الرياضية العامة منها و الخاصة على حد سواء .

إن الوصول إلى مستوى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، يتطلب استمرار تطوير معلومات الأفراد و معارفهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم ، و إكساب الاتجاهات الإيجابية من أجل زيادة أداءهم وكفاءاتهم الإنتاجية .

وتحظى الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير في جميع المنشآت الخاصة منها و العامة ، وقد أصبحت الخطط التطويرية تعتمد على انتهاج الثقافات القوية سواء كان الهدف تطوير المنتج أو عمال الإدارة .

إذ تنقسم دراستنا هذه حسب طبيعة الموضوع ومنهجه البحث إلى مدخل عام للبحث وجانبين نظري وتطبيقي لمقاربة النظري بالواقع حيث يحتوي المدخل العام للبحث وجانبين تطبيقي ونظري لمقاربة النظري بالواقع حيث يحتوي المدخل العام للبحث على الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع وأهدافه بالإضافة إلى الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة والمشابهة أما الجانب النظري فقد إشتمل على أربعة فصول مقسمة كالآتي :

• **الفصل الأول :** مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية داخل المنشأة الرياضية وكذا أبعاد الثقافة

التنظيمية من (قيم تنظيمية ، معتقدات تنظيمية ، أعراف تنظيمية ، التوقعات

التنظيمية) ومعايير قياس الثقافة التنظيمية و وظائفها وآليات و خطوات تشكيلها.

- **الفصل الثاني :** ويشتمل هذا الفصل على عناصر المتغير الثاني وهو تحسين أداء عمال الإدارة فركزنا على مفاهيمه وخطواته بالإضافة إلى طرق تقييمه و المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء .
- **الفصل الثالث :** قدمنا فيه نظرة حول إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية وكذا التطور التاريخي التي شهدته وظائفها وأهدافها و إستراتيجيات الموارد البشرية .
- **الفصل الرابع :** تقديم نظرة حول المنشأة الرياضية من خلال إعطاء مفهوم المنشأة الرياضية وكذا أسس تصميم وبناء المنشأة الرياضية وأهدافها .
ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلي:
- **الفصل الأول :** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث وطرق جمع المعلومات وأداة الدراسة ودلالاتها وصدقها وثباتها و المناهج و الأساليب الإحصائية المستخدمة .
- **أما الفصل الثاني :** فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات ثم الاقتراحات . و اختتمت الفصل ببعض الاقتراحات و التوصيات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، وأخيرا الخاتمة .

المدخل العام

الإشكالية :

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة لإدارة المنشآت الرياضية الحديثة و التي تعتمد على هذا المورد الهام و الإستراتيجي في تحقيق أهدافها و تلبية إحتياجاتها ، مما يدعو من إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد للعمل لديها ، و القيام بتوفير فرص التدريب ، وكذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لهم إذ تسعى إدارة المنشآت الرياضية من وراء كل هذا إلى الحصول على تحسين في أداء هؤلاء الأفراد من خلال تقديم الأداء المتميز و بذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنشآت

و مع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمنشآت الرياضية والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنشآت الرياضية و خاصة ما تعلق بإتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

إذ تعيش المنشآت الرياضية على إختلاف أحجامها و أنواعها واقعا جديدا ومختلفا عما كان سائدا في الماضي ، فلقد أصبحت تعمل في ظل العولمة تحت مظلة نظام عالمي جديد ، وأصبح من المحتم عليها التوصل إلى المزيد من الإبتكارات في الإنتاج والخدمات والأساليب والطرق والإجراءات الإدارية والفنية بهدف الإرتقاء بالإنتاجية وبمستوى الجودة ، ونتيجة المنافسة الشرسة كحقيقة تحقق نجاح أو فشل المنشآت مما يحتم عليها العمل في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية كأسلوب يساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة و الإلتفاف حول الأهداف و مستوى عالٍ من الرضا، مما يزيد من معدلات الرقي بالأداء .

وأصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية الكهمة والضرورية في أي منشأة تهتم بالأفراد و بإحتياجاتهم و رغباتهم ، وذلك بفضل استخدام سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية و البرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنشأة والفرد ، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى الأهداف الموسومة .

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى ، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والاندفاع الداخلي

ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين ، وتشجع الإبداع التعاوني .

يعتبر التنظيم بأنه الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال .

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنشآت الرياضية المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشآت الرياضية ، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم لهذه المنشآت الرياضية التي يعملون فيها، ثم تضيف المنشأة الرياضية ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنشأة ويميزها عن غيرها من المنشآت الرياضية .

من هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي :

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية ؟
و منه تتفرع التساؤلات التالية الفرعية التالية :

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل تساهم المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية ؟

- هل تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية ؟

- هل تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

- الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية.
- تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشأة الرياضية .

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية .
- توجيه اهتمام إدارات المنشآت الرياضية لتحسين أداء عمال الإدارة .

- التعريف بدور وأثر الثقافة التنظيمية و أهميتها في رفع وتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية.
 - معرفة أهم الأبعاد و العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية و موضوع تحسين الأداء.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في رفع وتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية.
 - المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحدّ من تحقيق أداء متميز وتطويره .
 - دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز و القيم و الأساطير واللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة .
 - محاولة إستغلال سمات الثقافة التنظيمية كقوة دافعة بأداء عمال الإدارة والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التنظيم
 - إقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمنشأة الرياضية .
- أهمية الدراسة:**
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المنشآت الرياضية، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية و تحسين أداء عمال الإدارة .
- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية محل الدراسة.
- تنبيه المسيرين لهذه المنشآت الرياضية بالدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في خلق جو جيد للعمل .
 - تبين الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية داخل المركب الرياضي على العمال بصفة عامة .
 - تنبيه المسيرين للأبعاد المهملة من طرفهم عن قصد او غير قصد لإعطائها أهمية أكثر وذلك يساهم في تحسين أداء عمال الإدارة للمنشآت الرياضية .
 - تنبيه المسيرين بتطوير منحى الأداء نحو الأفضل وذلك بانتهاج المقاييس الحديثة لتحسين الأداء واحترام وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .
 - الوضع المتدهور الذي تعرفه المنشآت الرياضية الجزائرية وماتطلبه الإهتمام بالموارد البشري كعامل لتحقيق أهدافها .
 - أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية .

- يساعد على إظهار أبعاد الثقافة التنظيمية والإهتمام بالموارد البشري
 - إعطاء الأولوية والإهتمام للمورد البشري الذي يشكل العمود الفقري لأي منشأة رياضية تتطلع نحو التقدم والتميز في الأداء .
 - معرفة الأساليب والتقنيات الحديثة لقياس الأداء للموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .
 - تساهم هذه الدراسة في تحفيز ولفت إنتباه المسؤولين إلى أهمية إتباع أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوراتها الحديثة وذلك لتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية .
 - تساعد هذه الدراسة في معرفة واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية للمركبات الرياضية و مديريات الشباب والرياضة للولايات (أدرار - تندوف - بشار) .
- أسباب اختيار الموضوع:**
- نقص الدراسات والأبحاث في هذا المجال وإغفال الكثير من المنشآت الرياضية الجزائرية لدور الثقافة التنظيمية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري .
 - إظهار أهمية الموضوع للمسؤولين بغرض إعطائه أهمية أكثر .
 - الظروف التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية وعدم الإلتزام بالموارد البشري .
 - الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة مواضيع إدارة الموارد البشرية .
 - يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تلقى اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة .
 - محاولة إثراء الرصيد المكتبي بوضع مادة علمية تساهم في إضافة مرجع جديد حول موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المورد البشري (عمال الإدارة) .
 - صلاحية المشكلة للدراسة النظرية والميدانية.
 - بعد ملاحظة ما آلت إليه المنشآت الرياضية من تطورات في الثقافة التنظيمية.
 - بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات تم اختيار بعض الأبعاد ليكون البحث مرتكزا على مفاهيم واضحة.
 - تم اختيار أبعاد للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تكون دراستها أقرب إلى الواقعية.
 - تم الاختيار على أبعاد لم يتم التطرق إليها كثيرا ليكون البحث أكثر إثراء.
 - محاولة إعطاء بعض الحلول والتوصيات في هذا الموضوع .
 - قلة البحوث النظرية و الميدانية للثقافة التنظيمية في المجال الرياضي .
 - إختارنا مكان الدراسة لإنعدام الدراسات السابقة في منطقة الساورة (الجنوب الكبير)
 - إختارنا منطقة الساورة (تندوف - أدرار - بشار) للتعاقب في العادات والتقاليد والأعراف والقيم .

- إختارنا ولايات (تندوف - أدرار - بشار) لأن النشاط الإداري الرياضي للمورد البشري في هذه المنطقة حديث النشأة .
- السبب الراجع لاختيارنا هذه المنطقة للدراسة التطبيقية للتنوع في المورد البشري .
- هذا راجع إلى وجود مشاريع حديثة النشأة لمنشآت رياضية و توظيف عمال الإدارة من شتى ربوع الوطن .
- الوقوف عند المشاكل التي تواجه الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، واقتراح الحلول المناسبة لها .

مفاهيم الدالة :

الثقافة : يمكن الآن تعريف ثقافة مجموعة ما على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي و التكامل الداخلي و نجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم و الإدراك و التفكير و الشعور فيما يتعلق المشكلات "

الثقافة التنظيمية:

يعد تعريف الذي قدمه (شان) من بين التعارف الأكثر شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها : "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي ، هذه المبادئ يتم تعليمها كل عضو جديد و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات و تقاليد و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى¹. حيث يرى(هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى"².

كما تعرف على أنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل"³. و جعل ديشباني وبستر (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي

¹ - عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص243 .

² - عبد الله البريدي، أفاق في السلوك التنظيمي- ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية، مجلة التدريب و التقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، ع71، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2005. ص:2.

³ - أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص: 435.

تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة".¹ وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

و تعرف أيضا بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا".² كما تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة من القيم (تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير) والمبادئ(التي تحدد ما يمكن قبوله) التي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز ،المعتقدات ، القيم ، الطقوس و الممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أفراد التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .³

وعرفها العالم Gibso بأنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة. وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.⁴

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتقود سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختبار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة.⁵

¹ -Bulent Aydin, Adnan Ceylan ,The role of organizational culture on Effectiveness ,EkonomikAManagement,2009, p: 36

² بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة،دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2009، ص: 4.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم (1، عمان ، دار وائل، 2000)، ص286

⁴ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص:312.

⁵ كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص: 511.

التعريف الإجرائي

يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب، المتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعرف وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، و التي بدورها تساعد أعضاء المنشأة على فهم غاياتها الأساسية وكيفية أداء المهام والواجبات وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصال.

الآداء : هو ناتج الإنجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً¹.

تحسين أداء المورد البشري (عمال الإدارة): تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة .

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و الجماعي للعمال و محاولة تحديد الفجوة في الأداء و هنا يأتي تحديد المسببات لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء².

الكفاءة :

بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنشأة أو في المجتمع³.

الفاعلية :

هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة⁴.

¹ الزبيدي حمزة محمود ، التحليل المالي : تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 81 .

² عبد الجليل الشوارمة . "إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء" مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي : www.maharty.com

³ ثابتي الحبيب ، ابن عيوا الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر ، 2009 ، ص 113 .

⁴ عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية (مفهوم وتقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 1 ، 2001 ، ص 81 .

المنشآت الرياضية: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة⁽⁴⁾.

الدراسات السابقة :

1- بورزامة جمال (2014) بعنوان : **الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في إتخاذ القرار لدى القائد الإداري.** دراسة ميدانية بالمركب الأولمبي 05 جويلية و فروع و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم ، أطروحة دكتوراه ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر 03 ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الوثائق والإستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية . وتهدف هذه الدراسة إلى :

- العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في إتخاذ القرار من طرف القائد الإداري.
 - تحسين نوعية القرارات و إعطاء قيمة مضافة للعمل الإداري.
 - تطبيق أسس علمية للتسيير الإداري في الهيئات الرياضية .
 - الإدماج بطريقة تدريجية في تكنولوجيات التسيير الحديثة .
- ومن نتائج هذه الدراسة :
- أن متخذ القرار في حاجة إلى فعالية تنظيمية و تطبيقات الأنظمة الخبيرة فلا بد من توافر المعلومات النوعية و الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية .
 - إن الفعالية التنظيمية و الأنظمة الخبيرة ضرورية لتقليل المخاطر من إتخاذ القرارات و إثارة عامل التأكد ، و تساعد في تقييم نجاح الإستراتيجية و الوصول إلى قرار ما أو الدفاع عن قرار ما .
 - إن الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات و توصيات مؤكدة ، تكون وسيلة علمية و أداة صالحة و سليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة إيجابية و علمية تسهل له مهمته بما تمده من معلومات و حقائق و بيانات دقيقة و شاملة و نتائج ذات قيمة، جمعت و سجلت و بوبت ثم حللت و استخلصت منها النتائج و عرضت بأسلوب و طرق علمية منظمة .

2- دراسة : بورزامة رابح (2011) بعنوان : " عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والإقتصاد الحر ، دراسة لعملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط الجزائري (الجزائر ، البلدية ، المدية ، الشلف) " أطروحة دكتوراه ، معهد التربية البدنية والرياضية ،

(4) - عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001،

- جامعة الجزائر 3 ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية .
- وتهدف هذه الدراسة إلى :
- وضع التنبؤات باحتياجات الهيئة الرياضية من القوى العاملة .
 - تكييف وادمج الافراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين الهيئة الرياضية والمجتمع.
 - التعرف على كيفية تحسين حياة العمل للأفراد العاملين بالهيئات الرياضية وانعكاس ذلك على حياتهم الإجتماعية
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة :
- تبين أن شدة إتجاه الموظفين (إطرارات وعمال) فيما يخص الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضاه مقارنة بزملائه في الهيئة الرياضية مرضيا .
 - تبين أن شدة إتجاه الموظفين (إطرارات وعمال) فيما يخص فرصة الترقية التي توفرها الهيئة الرياضية يتناسب مع طموحاتهم .
 - تبين أن شدة إتجاه الموظفين (إطرارات وعمال) فيما يخص التمتع بالوقت في الهيئة الرياضية أكثر من وقت الفراغ .
- 3- دراسة: عيساوي وهيبة، (2012-2011) ، بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .
- وهدفتم هذه الدراسة إلى:
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل التوصل إلى النتائج.
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
 - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .
- ومن نتائج هذه الدراسة:
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
 - إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
 - تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
 - تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

4- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي، (2007)، بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
 - توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.
 - وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
 - في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
 - إن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تقسر الإبداع الإداري.
 - بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تقسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية.
- 5-دراسة محمد قطاب ، (2016 - 2017) ، بعنوان : دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء للمنشآت الرياضية ، دراسة حالة - ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف - رسالة دكتوراه ، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الوثائق والإستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية .
- وتسعى هذه الدراسة لتحقيق لتحقيق الأهداف التالية :
- الكشف على درجة استخدام عملية تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف .
 - التعرف على ابعاد تخطيط الموارد البشرية في المركب المتعدد الرياضات بالشلف .
 - التعرف على مدى اهتمام مسؤولي المركب المتعدد الرياضات في ممارسات تخطيط الموارد البشرية .
 - تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء في المركب المتعدد الرياضات بالشلف .
- ومن أهم النتائج المتحصل عليها :
- ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف يولي أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية لما ينتج عنه من تحسين وتطوير في مهارات وخبرات الأداء الجيد في العمل .

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية من جهة يظهر عوامل القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين من جهة ثانية .
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية تقوم المنظمة بمقتضاها تحديد رسالتها و أهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير إحتياجاتهم من تدريب ونقل ...إلخ.
- 6-دراسة حيدر عبيسات،(2005) ، بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة .
وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
- الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الوسيطة(العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى اعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- 7-دراسة: الياس سالم،(2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.
وهدفتم هذه الدراسة إلى:
- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء .
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .
ومن أهم نتائج هذه الدراسة:
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 8-دراسة: شاهد عبد الحكيم ،(2012-2011)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد تقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الأغواط.
وهدفت الدراسة إلى:
- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثر كل منها في المكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو .
- التوصل إلى نتائج محدودة عن اثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.
واهم نتائج هذه الدراسة:
- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.
- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة اكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن
- إن تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد من إن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء .
- 9-دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين.
وهدفت الدراسة إلى:
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية،ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- هن كأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وذلك نظرًا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية ، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- هنا كضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم أداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف ،والعمل على تطويرها والنهوض بها ، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية ،الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،مكان العمل ،المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة)

التعقيب على الدراسات السابقة والمشابهة ومدى الإستفادة منها :

من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة أنه معظم الدراسات العربية منها و الأجنبية أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية و أثرها الإيجابي على أداء الموارد البشرية و ضرورة تطبيقها في جميع المنشآت الرياضية لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف ومنها دراسة: عيساوي وهيبة، (2011-2012)

دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007) و دراسة حيدر عبيسات،(2005) و

دراسة: الياس سالم،(2006) و دراسة: شاهد عبد الحكيم،(2011-2012) و دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)

كما أنه هناك دراسات أهتمت بعملية تسيير الموارد البشرية في المنشآت و المركبات الرياضية و منها دراسة : بورزامة رابح (2011) و دراسة بورزامة جمال (2014) و دراسة محمد قطاب ، (2016 - 2017)

حيث إجتمعت هذه الدراسات على أهمية تطبيق ثقافة تنظيمية وتطوير عناصرها للتأثير على تحسين أداء المورد البشري (عمال الإدارة) داخل المنشآت الرياضية أو التربوية أو الإستشفائية . وهناك مساعي لتعزيز وتقوية عناصر الثقافة التنظيمية التي تعود على جميع الأطراف العاملين في الإدارة وذوي الصلة بالمنشأة الرياضية .

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يرى الباحث أنه قد إستفاد منها في عدة مجالات كما يلي :

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة :

بالنسبة للجانب النظري :

- كان لهذه الدراسات الأثر الأكبر في إختيارنا لموضوع دراستنا ، وضبط جانبيه النظري والميداني بالإستفادة من الخطوات التي استخدمت واتبعت في تلك الدراسات .
- تعريف المطلحات والمفاهيم الثقافة التنظيمية و الأداء والمنشآت الرياضية
 - تحديد المتغيرات الرئيسية و أبعادها الفرعية .
 - تعريف الثقافة التنظيمية وعناصرها .
 - التعريف بتأثر أداء الموارد البشرية بمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية .

بالنسبة للجانب التطبيقي :

- ساهمت هذه الدراسات في تحديدها لإجراءات الدراسة التي من خلالها استطعنا تناول مشكلة الدراسة والتوصل إلى نتائجها ، كما استفدنا منها في تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بدراستنا سواء التي طبقت في الدراسة الاستطلاعية او التي اعتمدت و طبقت على دراستنا الأساسية .
- التعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات التي استخدمها الباحث في دراسته ، وهي الاستبيان ، وهو ما استفدنا منه في تحديد وسائل جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب لدراستنا هذه .
- أما عينة الدراسة الأساسية للدراسات السابقة فكانت تدرس عملية تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية أما عينة دراستنا فتكونت من عمال الإدارة داخل المركبات الرياضية و مديريات الشباب والرياضة .
- تحديد صياغة أهداف و تساؤلات البحث .
 - اختيار منهج الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي .
 - تحديد أدوات و أساليب جمع البيانات و المعلومات المتمثلة في الإستبانة ، الملاحظة .
 - التعرف على الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول :
الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد ظهور الدور الهام للبعد القيمي باعتباره احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه و قوية تمكن من أعضائها من الالتزام و الانضباط و الإبداع و التحديث و مشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم لتحقيق أداء فردي متميز يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها .

مفهوم الثقافة التنظيمية و تطوره التاريخي :

1- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

1-1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية : استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week و أدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان (Corporate culture) إلى أن جاء الباحثان (Terrence ، Ilan Kennedy) في سنة 1981 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائع إلا في حلول الثمانينات الميلادية ، و يحيل هوفستيد لذلك لكتابين اثنين هما : ثقافة المنظمة ، (Deal & 1982: Corporate culture Kennedy) و كتاب " البحث عن الامتياز " لبترز ووترمان ، و في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي "بقضية ثقافة تنظيمية " باعتبارها منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجهم

1-2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية : لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة².

1-3- نحو مفهوم أشمل لثقافة التنظيمية :

يعد تعريف الذي قدمه شان (E.H. Schein) من بين التعارف الأكثر شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها : "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي ، هذه المبادئ يتم تعليمها كل عضو جديد و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالًا لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007 ، ص 13 .

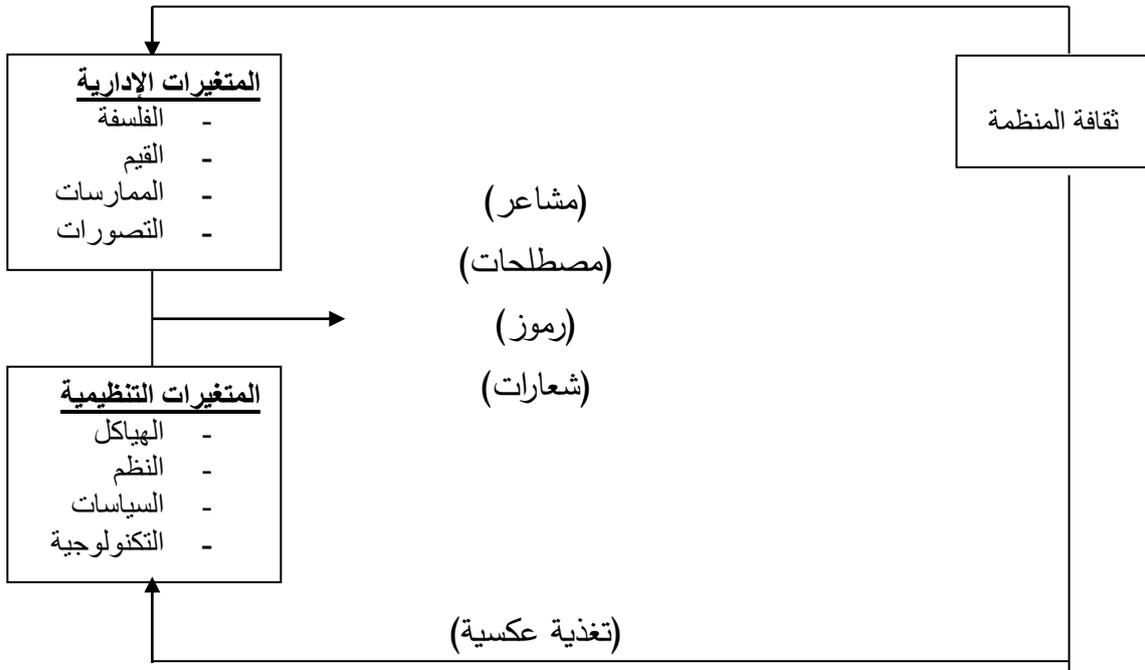
² - علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 91 .

الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات و تقاليد و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى¹.

ومن واقع التعريف السابق يمكن الاستخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية²:

- إن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.
- كذلك أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .
- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد .
- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية .

يعكس الشكل رقم (01) المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية :



المصدر : مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث الأردن، 2002 ص 168

فالمصطلحات و الشعارات و الرموز و المفاهيم إضافة إلى القيم و المعتقدات هي التي تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية و تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة .

¹ - عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص243 .

² - سعيد عبد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص27 .

عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائصها و العوامل المحددة لها :

2-عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة و تتمثل هذه العناصر في : الأساطير و القصص و الحكايات ، الطقوس والإحتفالات ، البطولات و الأبطال ، الرموز الاجتماعية و الشعبية ، العادات و القيم والأعراف و التي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط و السلوك و يتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

و يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الإشارات الثقافية ، و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة .

2-1- الإشارات الثقافية : و تشمل القيم الثقافية على ما يلي:

- **القيم:** " و هي عبارة على اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة"¹.

أما القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، و من هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين .

- **المعتقدات :** وهي عبارة " عن أفكار مشتركة حوله طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و طريقة الإنجاز للأعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية"².

- **الأعراف :** يقصد بالأعراف " تلك المعايير المدركة و الغير ملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع"³.

- **التوقعات :** حيث تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد المنظمة وكلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء

1 - عبد السلام أبو قحف ، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة ، ص41

2 - مصطفى أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003/2004 ، ص 88 .

3 - بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص358 .

الآخرين و المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و دعم احتياجات الفرد العمل النفسية و الاقتصادية¹.

- **الرموز:** هي عبارة عن علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم لتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته و التي يصعب إدراكها بحواسنا ، وتظهر الرموز داخل المنظمة في شكل أشياء و أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثال ذلك شعار المنظمة أو عالمها أو اسمها التجاري و كذا تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال و نمط اللباس و غيرها من الرموز الأخرى ، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها².

- **الطابوهات (المحضرات):** و هي ما تود المنظمة إخفائه و رفضه و تعني المواضيع و التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تناولها داخل المنظمة ، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات التجارية، مدير فاشل و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة وكل³.

- **الأساطير و القصص:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل و التي تفسر كل من العادات و القيم العميقة للثقافة ، و القصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز و المنافسة و حالات النجاح والفشل و التي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات .

أما فيما يخص الأساطير في قصص من نوع آخر في تروي بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها و تلك الفترات البطولية التي مرت بها ، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي و المثالي بشكل كبير ، و بهذا نجد الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتهم أبطال المنظمة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة ، بهدف التأثير على سلوك الأفراد و تدعيم القيم الثقافية داخل المنظمة⁴.

- **الطقوس الجماعية و الاحتفالات :** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل : اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، أما الطقوس الجماعية بأنها تلك الأحداث و الأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد المنظمة و التي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، كما

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003/2002 ، ص 312 .

² - حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 431 .

³ - حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 266 .

⁴ - رفعة عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، مصر ، ص 154 .

تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة و تعكس قيم رئيسية في المنظمة و ذلك بهدف تامين و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة¹.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها²:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة .
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت وفي نفس النشاط و في مكان واحد.

- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع .

أما الاحتفالات في نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافئة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي³.

- **الإشاعات** : من التشكيلات الرمزية لثقافة التنظيمية نجد الإشاعات و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة ، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح و إزالة القلق و حالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة ، و التي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

2-2 - الموروث الثقافي للمنظمة : يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي :

- **المؤسسون** : إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين ، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم و سلوكياتهم و طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة** : يعتبر سلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة لتشكيل الثقافة التنظيمية ، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القدر ، و يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولون . حيث أن هناك اتفاق بأن الثقافة التنظيمية تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا⁴

- **تاريخ المنظمة** : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ، و يتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها ، النجاحات المحققة و كذلك الفشل ، و يشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب

1 - أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي ، أمبرشن للطباعة ، مصر ، 2008 ، ص 47

2 - المرجع نفسه ، ص 48 .

3- أحمد ماهر تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص ص 578 ، 579 .

4- أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 43 .

القرار و كذلك العاملين في المنظمة و اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها و تكرارها¹.

- **الأبطال** : وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد و أنظمة المنظمة و هم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

- **مهنة المنظمة (النشاط)**: تعرف مهنة (الحرفة) المنظمة النشاط الرئيسي لها بأنها "مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة " فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين . و يمكن إن تقيده في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين . .

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة ، الأساطير ، الطقوس الجماعية و الاحتفالات ، الإشارات و الرموز تغذي و تصون الثقافة التنظيمية ، تعمل على توجيه سلوك الأفراد و خلق نوع من التماسك داخل المنظمة إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره ، و كذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

3- خصائص الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها :

تتفاوت الخصائص الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم الخصائص حسب الدكتور محمد قاسم القريوتي هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف
- درجة قبول مخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين، ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية².
- طبيعة أنظمة الجوائز والمكافآت وفيما إن كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة .
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة.

¹- زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول ، جوان 2007 ، ص 55 .

²محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، انظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 200، ص 15 .

طبيعة نظام الاتصالات وفيها إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط سبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكما يلاحظ من هذه الخصائص، فإنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح اثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كلما كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية كذلك؛ فإن الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

وحسب رؤية أخرى، فإن الثقافة التنظيمية تتصف بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالاتي¹

3-1- خصائص الثقافة التنظيمية : هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية و التي نوردتها فيما يلي :

-الثقافة نظام مكتسب : أي يكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل ، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة تستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين علي ثقافتهم².

الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة مع المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافة من المجتمع الذي يعيش فيه و الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء، الأسرة، المدرسة أو منظمة عمل³.

-الثقافة لها خاصية إنسانية : حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونها لا تكون هناك ثقافة .

على الرغم من الدوافع النظرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل على الرموز واختراع الأفكار التي من حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه الذي يصنع

1 محمد بن غالب العوضي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، دفعة 2005، ص 9، 14

2- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 406 .

3 محمد بن غالب العوضي، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.¹

-الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و تم تعلمها و توريثها عبر أجيال عن طريق تعلم و المحاكاة².

يترتب على استمرار الثقافة تراكم الخصائص الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة.

عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة.

العناصر المادية للثقافة كثر منها في العناصر المعنوية.³

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالخصائص الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال.

رغم ماتتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وإيراحتها للنفس وإرضائها للضمير وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.⁴

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد الخصائص الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة عجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل ان يقوم بعمليات انتقالية واسعة من العناصر الثقافية التي جمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة بها، لذا يرى بعض الباحثين أن المجتمع الإنساني يتميز

¹ محمد بن غالب العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

³ محمد بن غالب العوضي، مرجع سابق، ص 16.

⁴ مرجع سابق، ص 15.

بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.¹

- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو أجزاء الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة تنظيمية و تشمل الثقافة كنظام مركب على العناصر الثلاثة التالية²:

- الجانب المعنوي : و يتمثل و النسق المتكامل من القيم والخلق و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.

- الجانب السلوكي : و تتمثل في العادات و التقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة .

- الجانب المادي : وهو كل ما أنتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة .

-الثقافة لها خاصية التكيف

فهي نظام مرن له القدرة علي التكيف مع مطلب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة .

- **الثقافة نظام متكامل :** فهي تشكل كلا متكامل وتسعي إلي خلق انسجام بين مجموع أجزائها فأى تغير يطرأ علي أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع .

تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكيل نسقا متوازنا ومتكاملا مع الخصائص الثقافية

ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي شهدتها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث ينذر تعرض ثقافتها إلى

عناصر خارجية وداخلية تتأثر بها ، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المتفتحة على الثقافات الأخرى حيث تساعد وسائل الاتصال ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من

جماعة لأخرى .³

- **لثقافة خاصية التغير :** نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة الأحداث التي تتعرض لها ال الاشكال الثقافية السائدة غير

مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه

الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع ، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن

¹ محمد بن غالب العوضي، مرجع سابق، ص 17 .

² سامية الساعاتي ، الشباب العربي و التغير ، ط1 ، عريبة للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 54 .

³ محمد بن غالب العوضي، مرجع سابق، ص 19 .

عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود إلى سلوك معين، وعلى قوانين وأنظمة معينة.¹

- القابلية للإنتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض.²

3-2- العوامل المحددة لثقافة التنظيمية : تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي ³ :

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات .
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع الصفات الأفراد الشخصية ، للعاملين فيها ، حيث تجدوا المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة .
- المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكيته و طريقة عمله .
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشتمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع ، أخلاقيات المهنة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

4-أنواع و مستويات الثقافة التنظيمية :

4-1- أنواع الثقافة التنظيمية : هناك عدة انواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية و الثقافة التكميلية (الموقفية).

¹ محمد بن غالب العوضي، مرجع سابق، ص 18 .

² مرجع سابق ، ص 17 .

³ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت إشراف : عبد السلام سعدي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999 ، ص 225 .

4-1-1 الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" و يمكن القول ان ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة¹². و مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيه العاملون.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الدهن و التي تعتبر عاملا مهما من العوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة و المودة يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

- فيما يرى ستيفن روبينز (Stephen . p . Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على³:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

4-1-2 الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات ، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁴.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلية و السياسي و فيها تتخلف الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لذا العاملون كما قد يتم فيها الشعور بالغبرة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ، و يشعر الفرد بالعزلة والإحباط .

4-1-3 الثقافة المثالية : يرى كل من (DRUCKER و WATERMAN,OUCHI) ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية وواحدة ، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح .و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور

¹ - ماجد العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، ط1 ، دار الشرق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 328 .

² - علي عبد الله ، أثر البيئة على المؤسسات العمومية ، ص 252 .

³ - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 316 .

⁴ - شارلز و جاريث جونز ، مرجع سابق ، ص 658 / 659 .

(Fredrick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) و قد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء¹.

4-1-4 الثقافة التكيفية (الموقفية) : يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (Calorer) و دراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية².

4-1-5- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

1- ثقافة العمليات: تركز على أسلوب انجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.

2- ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار³.

3- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسلا لسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

4- الثقافة الإبداعية: يتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات⁴.

4-2- مستويات الثقافة التنظيمية : ينتمي كل واحد منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد ، فالناس يحملون الصفات الجديدة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية) ثقافة النشاط (الصناعة) ، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

¹ - شارلز و جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص ص 658/ 659 .

² - مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 407 .

³ - زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 25-264.

⁴ - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 27.

4-2-1-ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى بالقيم والاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة و يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية ، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي ،النظام الاقتصادي ، الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و ممارستها ، و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية و جب عليها ان تكون إستراتيجيتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه .

4-2-2-ثقافة النشاط: إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط ، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و يتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا¹.

4-2-3-الثقافة الداخلية للمنظمة: و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة والنتاج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك لتفكير و التصرف لدى الأفراد .

4-2-4-ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية ، الإدارة العليا ، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة إداريين وعمال ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم ، مصلحة ، ورشة، و هذا ما يقصد فريق (جماعة) العمل ، و يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين².

5- أهمية الثقافة التنظيمية و معايير قياسها :

5-1- مراحل تطور الممارسات الإدارية : قبل التطرق و التعرّيج على موقع الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية الإدارة يتعين علينا الرجوع إلى بعض الأساسيات النظرية لتطور بعض الممارسات و النظريات الإدارية و قد قسم هذا التطور الأستاذ ريتشارد سكوت (Richard Scott) من جامعة stanford إلى أربع مراحل و يمكن توضيح ذلك في المصنوفة التالية :

¹ - سيد الهواري ، منظمة القرن 21 ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 94 .

² - عثمان حسن عثمان : محاضرات في مقياس نظرية الإدارة ، سنة أولى ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، سنة الجامعية 2003/2004 .

الشكل رقم (02) يوضح مراحل تطور الممارسات الإدارية:

النظام			
		المغلق	المفتوح
القائد	الرشيد	1900-1930 Taylor Weber	1960-1970 Chandler Lorsch Lawrence
	الاجتماعي	1930 - 1960 Mayo MC Gregor Bernard Selznick	الآن 1970 March Weick

تبين المصنوفة أعلاه أهم المراحل التي مر بها تطور نظرية الإدارة مع أهم رواد كل مرحلة حيث يمثل النظام المغلق تجاهل كلي للبيئة الخارجية أما النظام المفتوح فيأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية على العملية الإدارية و كذا المنظمة

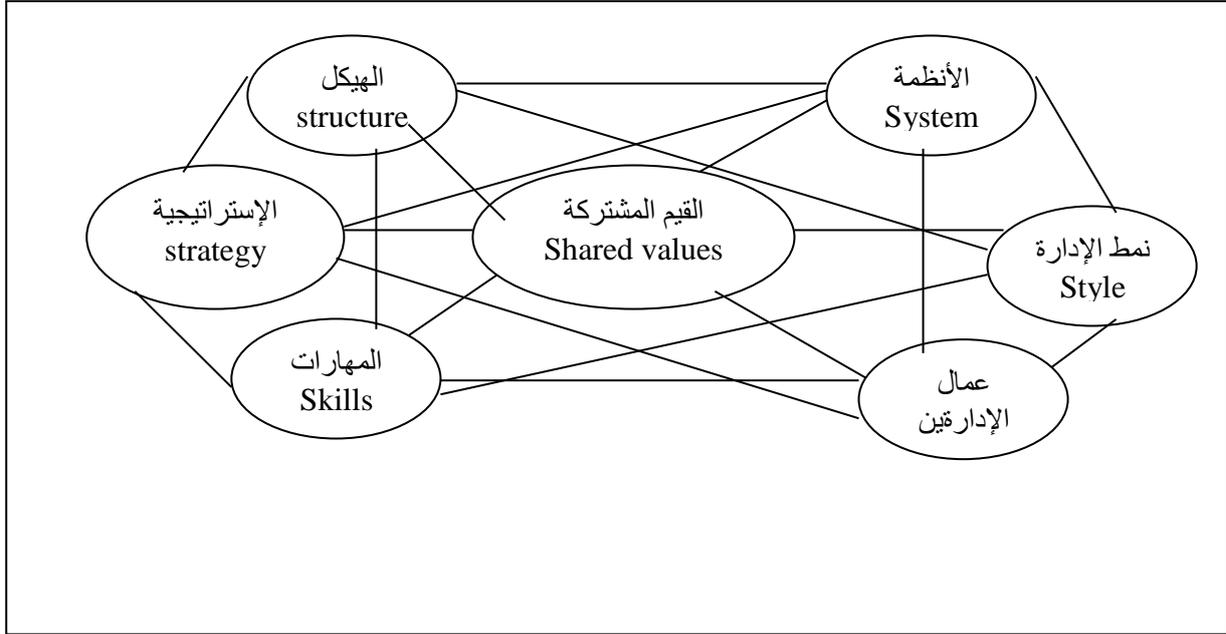
1- مرحلة النظام المغلق ذوا القائد الرشيد مؤدها أنه بإمكان حل المشاكل الإدارية باستعمال مجموعة من القواعد و الإجراءات الإدارية .

2- مرحلة النظام المغلة ذو القائد الاجتماعي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد في المنظمة مما يؤثر على أدائه و إنتاجيته .

3- مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الرشيد : مفادها أن للبيئة الخارجية تأثير على الهياكل التنظيمية للمنظمة و كذا المنظمة ككل مع ضرورة الاهتمام بالنواحي الإستراتيجية في إدارة المنظمات

4- مرحلة النظام الاجتماعي المفتوح: زاد الاهتمام في هذه المرحلة بأهمية البيئة الخارجية ، و أنصبت أفكار المنظرين على السلوك التنظيمي الغير رسمي و المبادرة الشخصية و التطور و استخدام بعض المفاهيم و النظريات الجديدة في الإدارة ومن أهمها مدخل الامتياز لكل من Peters & waterman حيث قام بالبحث حوله موضوع التميز الإداري المنظمات الأمريكية الرائدة المعتمدين في تحليلها على إطار ماك كيتري Mckinsey الذي سيتم عرضه لاحقا كمدخل نظري بتحليلهما ، و قد استنتج ثمانية مبادئ كانت السبب في تحقيق التميز لهذه المنظمات ..

الشكل رقم (03) يوضح إطار مكانزي



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربية : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 1999 ، ص 211 .

5-2- أهمية الثقافة التنظيمية : وقد دلت الدراسة التي قام بها الباحثان على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل : الهيكل، الإستراتيجية، عمال الإدارة ، نمط الإدارة، الأنظمة ، المهارات ، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) و قد خلصت الدراسة من الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية و تأثيرها على تحقيق أداء مميز و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي¹:

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف و القيم التي تعطيها المكانة البؤرية في التعامل .

- تأثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي و التي لها القدرة على تنميط الأداء .

- تأثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري و جعل القائد يعمل على إيجاد الرموز و القيم و الأساطير واللغة و المعتقدات إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة .

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع و الابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم

- مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد و المنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.

¹ - عثمان حسن عثمان ، مرجع سابق ، ص 07

3-5- معايير قياس الثقافة التنظيمية : سبق و إن تم القول بأن الثقافة التنظيمية هي نسخ من المعتقدات و القيم و المبادئ و المثل العليا التي يشترك فيها أعضاء المنظمة و التي لها تأثير على سلوكهم و أدائهم و كذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرارات و كيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها ؛ و لقياس الثقافة التنظيمية طور لنا كل من هارسون و ستوكير (R.harrison & H.Stoker) أداة لقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة من الثقافة الحالية و درجة من الثقافة المرجوة ، و ذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائد ؛ و أهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي¹:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة ؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفراد
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعرضها مع مصالح الأفراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

6-نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات على بلورة عدد من النظريات إلى النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفترات التالية سنتناقش مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

6-1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة أو بلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹ - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 44 / 52 .

6-2- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص والخصائص المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيتها القادة والعاملين في المنظمة.¹

6-3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تمتد هذه النظرية إلى الطريق التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

وبملا جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة في درجة تعاكسها وأسلوب تعاملها مع والقادة وزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم. وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية ونحصرها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة المنظمة.
- محافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها .
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.

6-4- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة مفيدة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعروفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة من هذه الخبرات إلى نوع الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير اسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات بات سون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من

¹ .حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ناني العربية للعلوم الأمنية، السعودية، دفعة 2005، ص39.

العواطف السائد، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث.¹

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتجديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية، ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- **البيئة الأسرية** : وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد ، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحديد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم .

ب- **البيئة الاجتماعية الثقافية**: وتتضمن الموراث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها المجتمع ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرب وسعيه نحو الإستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء.²

7-وظائف الثقافة التنظيمية و آليات تشكيلها :

7-1-وظائف الثقافة التنظيمية :تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشداً بكيفية التصرف في مختلف المواقف . فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها³:

- توجد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان و الهوية لذا العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة والاحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق اهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

1 حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي"، مرجع سابق، ص 42

2 حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي"، مرجع نفسه، ص ص 27 - 28 .

3- توماس و هيلين و دافيد هينجر

إضافة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية¹.

7-2- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية: يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة ضرورة تأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن اختيار عمال الإداريين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها ، "

فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة² ، و بعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة و أن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة ، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية تطويع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم والافتراضات التي تكون الثقافة ، " فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل و من شخص إلى شخص³ . فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين ، و عدم التأهيل الاجتماعي الكافي و سوء توزيع الأعمال وافتقار التلاحم في الخبرات ، ولكن توصلت الدراسات إلى إن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطويع اجتماعي محكمة و قاسية .

8-1- خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية: هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي⁴:

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد ، مما يمكن ن الحصول على أفراد القابلين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها .

¹- فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 94 .

² - محمد صالح القريوتي ، مرجع سابق ، ص 164 .

³-هارولد ليقيت ، الإدارة الرائدة - بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات ، ترجمة : طایل السعيد شحاته ، شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، الكويت ، 1987 ، ص 255 .

⁴-جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي . نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ص 440/ 441 .

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف التدعيم الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة .
- إرشاد العاملين دوريا لتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد للثقافة التنظيمية .
- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة .
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة .

8-2- ممارسة الإدارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية : رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، لأنه في الواقع يتبين العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية فقد ترفع بعض الشعارات و تتبنى قيم الإنجاز و الشفافية و المبادرة و المسائلة و العمل الجماعي ، و المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين و انتمائهم ، و عليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية و الإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليست الشعارات و السياسات التي لا تطبق .

تشخيص و تغير الثقافة التنظيمية : تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح و علاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً ، و سنتعرض في هذا المبحث إلى عمليتي التشخيص و التغير الثقافي .

التشخيص الثقافي : يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات و التجارب الماضية ، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها...و ذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح¹ ، إضافة إلى الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التنظيمية و تدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي .

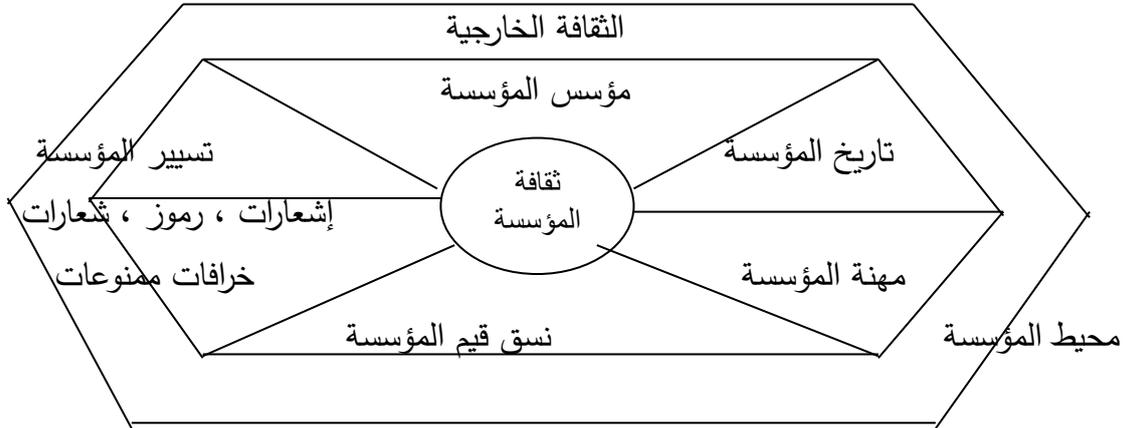
فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من أحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع و بالتالي تدعيمها و تحقيق أهدافها بنجاح² .

¹ - محمد طه بوباية ، مرجع سابق ، ص 43 .

² - عبد الله البريدي ، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية ، مجلة التدريب و التقنية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، العدد 73 ، مارس 2005 ، الرياض ، السعودية ، ص 53 .

إن تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية و عليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وبتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) العوامل الأساسية لثقافة التنظيمية :



المصدر : محمد الطاهر بوياية : اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات انتاجية و خدماتية) ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل ، تحت اشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس و العلوم التربوية ، جامعة الجزائر 1995 - 1996 ص 27
إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية و الخارجية للمنظمة وفق¹:

- تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة أو الوثائق الخارجية التي تأثر على المنظمة مثل القوانين الحكومية .
- القيام بزيارات ميدانية للمنظمة و ذلك بعد الحصول على المعلومات الولية من خلال الوثائق لما يوفره الميدان من تعمق في التحليل باستعمال الاستمارات و إجراء المقابلات و القيام بالاختبارات في بعض الأحيان و يمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :
 - تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة .
 - تقييم مدى شمول و تكامل وظائف الثقافة التنظيمية .
 - تقييم القابلية الثقافية التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .
 - معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها .
 - اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية و التي تسبب حالة من العجز التنظيمي .
 - تقييم وضع الثقافة التنظيمية الدينامكية خاصة ما يتعلق بقدرتها على التجديد و الإبداع في مجالات التطوير و التوسع و تحقيق الريادة.

¹ - علي عبد الله البريدي ، مرجع سابق ، ص 53 .

- تأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات منظمة الإستراتيجية .
- 9-1-1- التغيير الثقافي:** ليس لجمع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع ، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.
- غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة و يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظرا لعدم الاستجابة الثقافية التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة من الآليات تسمح لها بالتغيير الثقافية الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير .
- و سنتعرض في هذا المبحث إلى: مفهوم التغيير الثقافي ، و بعض المفاهيم المتعلقة به أسباب التغيير الثقافي و مراحلها ، و سائل (آليات) التغيير .
- 9-1-1- مفهوم التغيير الثقافي:** التغيير الثقافي هو "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات تغيير الخارجي"¹ ، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، فبناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإيثار الثقافي ، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة و معرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة ، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة و إحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة ، و يكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و لثقافة الجديدة.
- 9-1-2- مفهوم التغيير التنظيمي :** يقصد به " إحدات تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب المر تغييرها، بهدف زيادة فعالية المنظمة و تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة"².
- 9-1-3- مفهوم التطور التنظيمي:** يراد بالتطوير التنظيمي تغيير شامل للمنظمة منصب على المستقبل البعيد و يتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة و قدرتها على حل المشكلات و إتخاذ القرارات و التكيف مع البيئة التي تحيط بها¹.

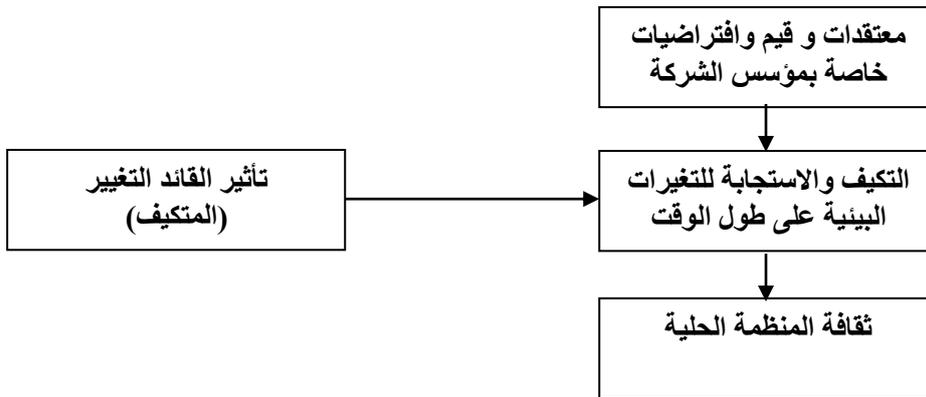
¹- بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، من 08/09/2005 ، ص 286

²- مصطفى محمود أبوبكر ، دليل المدير المعاصر ، وظائف . الإدارة . المهارات الصفات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 297 .

و حسب دافيدس ولسون² أن كلا من الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن لأي خلاص منها و تقع المناقشات السببية لهذه الرابطة بخط مستقيم مفرد الاتجاه و ذلك يرجع للأسباب التالية :

- وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي .
 - من أجل تغيير في الأداء التنظيمي و جب الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية .
 - المنظمات التي يكتب لها النجاح هي المنظمات التي تولي اهتماما كبيرا بالأفراد و تتميز باللامركزية و التي تعتبر مصدرا للإبداع .
- إن تغيير الثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد و مواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين و تهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية و إن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة و أن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير ، و عندئذ نجد أن كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المنظمة، و الشكل التالي يوضح لنا تأثير القائد (الإدارة العليا) في تعديل (تغيير) الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم : (05) يبين المراحل الأساسية للتغيير الثقافي :



المصدر : فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها . مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 94.

¹- سعيد يس عامر و محمد علي و محمد علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 508 .

²- دافيدس ولسون ، استراتجية التغيير مفاهيمهم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة : السيد عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 125 .

9-2-أسباب التغيير الثقافي و خطوات إحداثه :

9-2-1 - أسباب التغيير الثقافي : يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها¹:

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئة شديدة التغيير .
- 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.
- 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين .
- 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم .
- 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير .

9-2-2 - الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي : هناك مجموعة من الخطوات العملية

لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها²:

- يعتبر تغيير كل من سلوكيات و توجهات و قيم وافترضات من العاملين تجاه العمل ، الوقت ، النظام والسلطة ، المؤسسة ، القادة أنفسهم ، الآخرين ، و كذا الإقلاع عن الخلل بين العلاقات الإنسانية و الشخصية و أهداف و مصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للداء من أهم سبل البقاء و النمو في بيئة شديدة التغير .
- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية و السلوكيات السائدة و دراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل التعزيز الايجابي و معالجة السلبي أو التخلص منه .
- ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتدى به في المنظمة و تعزيز السلوكيات الإيجابية لديه ، و أن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم و تقديرهم و تحفيزهم .
- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة .
- العمل على التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل السلوكيات و تطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها .
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين الخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب و خبرات المنظمات الرائدة .

¹- حسن بلعجوز و محمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلا ، يومي 03/04/2005 ، ص ص 08/07 .

²- جيرالد جيرينيچ ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المرجع للنشر ، السعودية ، ص ص 633/635 .

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال حركة الأفكار و الممارسات من و إلى الإدارة بشكل ينمي الثقافة التنظيمية .
- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين تلبية حاجاتهم و يعزز الرغبة في الإنجاز و التميز .
- إرساء نظم اختيار ، تعيين ، تدريب ، ترقية التقييم للأداء منظومة الحوافز و التي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط و الالتزام و المسؤولية و تنمية الشعور بالانتماء و الولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار و إبداء الرأي و الرقابة الذاتية .
- الأقلمة و المواءمة الاجتماعية .
- إحلال الأفراد الراغبين و المستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له .
- ضرورة الاهتمام بالأكفاء و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم .
- اتخاذ الإجراء التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد .

9-2-3-أسباب مقاومة التغيير : إن عملة التغيير الثقافي ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد و الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل و التي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية¹:

- اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليست حالة طبيعية و أن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى إطمأنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق و الاضطراب و الرفض للتغيير .
- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير و النتائج غير المتوقعة له ، و اعتبارهم قفز نحو المجهول .
- عدم التحضير الكافي لعملية التغيير و عدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته و كذا المعلومات الكافية عن كفيته ، إضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم و بقيادة التغيير و أنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له .
- اعتقاد بعض الأفراد بأنه لا طائل من تغيير ، إضافة إلى استعادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير ، ذلك أنه قد يفقدون بعض الامتيازات و أنه تهديد لهم .
- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير ، أي تعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير .
- تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية و عدم ثقتهم في الوعود المستقبلية .

¹- جيرالد جيرينيرج ، روبرت باورن ، ص 644 .

9-3-آليات (وسائل) التغيير الثقافي : يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية التغيير أن

يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بالتغيير الثقافية السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد ، ومن بين آليات المتاحة نجد¹:

- **اللغة:** يجب على قادة المنظمة و المسؤولين تغيير مصطلحات القديمة و إحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير .

- **التعليم والتكوين :** أي تكوين الافراد على تطبيقات و مفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير

- **الاتصال:** أي ضرورة إفهام الأفراد و إعلامهم و إزالة أي قلق أو خوف حياله تغيير المرتقب و توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير .

- **التوقع و الرؤية:** أي ضرورة توقع القادة لتهديدات التي ستواجهها المنظمة ، ثم تتببه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل .

- **النظام المعياري :** من خلال استعمال القيم و المؤشرات و الأهداف و التقدير و الاحترام و الحوافز و كذا المكافآت و الإعترفات لبلوغ التغيير المنشود.

- **الموضوعة :** أي القيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال و التعرف عليه و الاستفادة منه مثل : إدارة الجودة الشاملة ، الإنتاج في الوقت المحدد .

- **الأمثلة و النماذج الثقافية :** وهي بمثابة رموز يقتدي بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال .

كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية و العمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمنظمات الجامدة فالمنظمة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر و يكون مصيرها الزوال .

10-خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة: على ضوء دراسة أجراها كل من بيترز و

وترمان (Peters and Waterman) عام 1984 تم فيها تحديد العديد من الصفات و الخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية و التي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة و تتمثل هذه الصفات كآلاتي²:

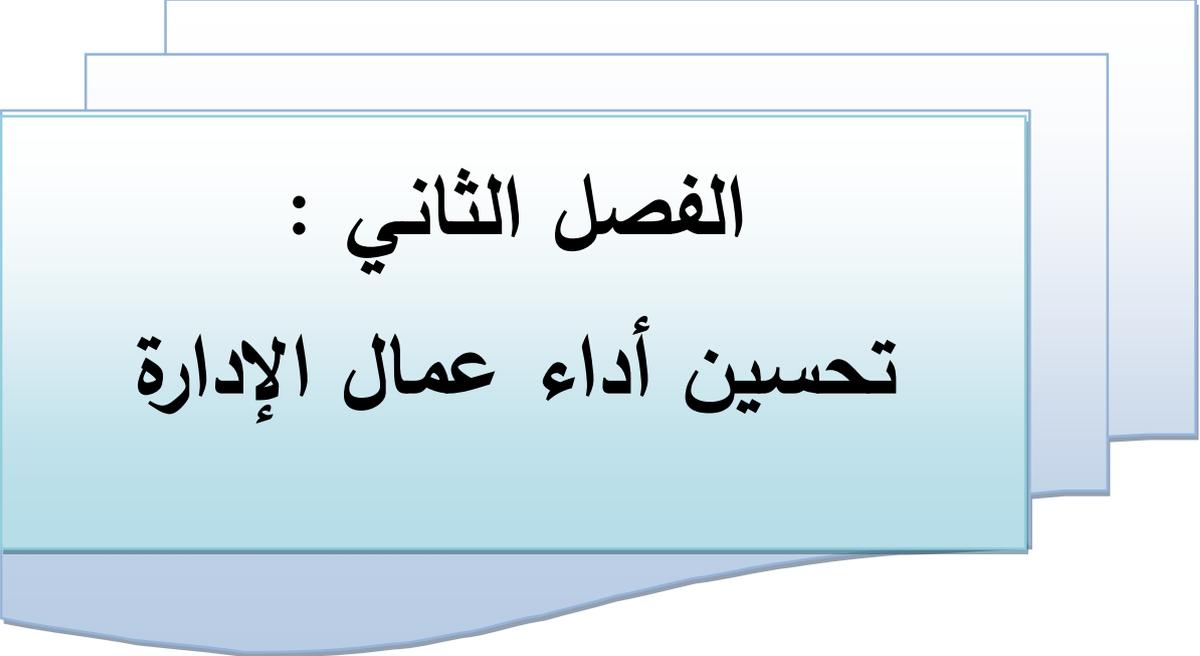
¹ - محمد قاسم القايروتي نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ، 2000 ، ص 295 .

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص 96/95 .

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة و إيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية ، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام .
- التقرب من المستهلكين و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية و تقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة و منتجاتها .
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لذا العاملين و الذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار و الإبداع و تطوير المستمر لأداء الأفراد.
- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد و الاهتمام البالغ بهم و اعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية و تزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة و رسالتها و المهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز .
- تحديد مجموعة من القيم و المعتقدات و قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة و العمل على ترسيخها لذا العاملين و اعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة و فعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة و عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها .
- استخدام إستراتيجية التوزيع لأنشطة و منتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية و استخدام الهيئة الإدارية البسيطة و تقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال داخل المنظمة و يؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها و تمكينها من التكيف مع المتغيرات الخارجية .
- تحقيق التوازن بن المركزية واللامركزية من خلال الحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع و خلق لذا الأفراد.

الخلاصة :

أخيرا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنشأة الرياضية و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه عمال الإداريين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك الإتفاق حولها أعضاء التنظيم وتختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوة إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها وتتمتع الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في المنشأة الرياضية حيث تمثل قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف هذه المنشأة و كذلك تميز ملامح المنشأة من غيرها من المنشآت الرياضية الأخرى وتؤثر الثقافة التنظيمية في العديد من الجوانب المتعلقة بالمنشأة الرياضية حيث تؤثر في كفاءتها و فعاليتها وعلى هيكلها التنظيمي وعلى أهدافها وكذلك تحقق التكيف مع البيئة الخارجية وتؤثر إيجابا على العاملين مما يجعلهم في تحسن دائم في الاداء ، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي



الفصل الثاني :
تحسين أداء عمال الإدارة

تمهيد

حظي موضوع تحسين الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ويعتبر موضوع تحسين أداء عمال الإدارة وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه -الأداء البشري - يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة لأن المورد البشري من الموارد التي تكتسي العديد من المزايا التي تحقق لها التميز، كما أنه مصدر هام من مصادر الخلق والإبداع .

1- ماهية الأداء - مفاهيم أساسية-

1-1- مفهوم الأداء .

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من الأجل الطويل للمنظمة ".¹

كما عرف الأداء على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"²

أما المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. حيث أن الفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.³

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع.⁴

وهناك من يرى بأن الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.⁵

بمعنى كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وفقاً للأسس و قواعد ومعايير محددة.⁶

¹- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.

²- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص:37.

³- Norme ISO 9000.2000, Système Management de la qualité principe Essentiels et vocabulaires, P : 4.

⁴- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص:72.

⁵- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص:27.

⁶- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، . كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007، ص:159.

و يرى بعض الباحثين أن الأداء التنظيمي يعود إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها السوقية، بالإضافة إلى الأهداف المالية.¹

فيما يشير آخرون إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد و فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.²

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".³ حيث اعتبروا أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:⁴

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاسا لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية (على اختلاف أنواعها) والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.
- المفهوم الشمولي: إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

¹ - سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص:230.

² - زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص:88.

³ - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص:53.

⁴ - رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الراجحي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص ص:34-35.

وهناك من يرى بأن الأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبهذا المفهوم يشتمل الأداء المؤسسي على أبعاد ثلاثة:

• أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

• أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما يكسبها ميزة تمكنها من الاستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة.

1-2- أنواع الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

أولاً- حسب معيار مصدر الأداء:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ومنه فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من

الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد

¹ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)،

أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل (هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى).¹

ثانيا- حسب معيار الشمولية:

- ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:²
- 1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.
- 2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.³
- ثالثا- حسب معيار الوظيفة:

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:
- 1- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.
- 2- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.
- 3- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.¹

¹ كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011-2012، ص: 10-11.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2001، ص: 89.

³ مرجع سابق، ص: 89.

4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.²

رابعاً- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن إذا تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني... فالمنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج، فالأداء الاقتصادي يرتبط تحقيقه بالمهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضاً على الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها.

1-3- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط أيضاً بعدة مفاهيم أهمها:

1. الكفاءة: تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ماهو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.³

الكفاءة = النواتج (الكمية، القيمة) / المدخلات (الكمية، القيمة)

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

¹- محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة(الجزائر)، 2007-2006: ص 118-119.

²- كلاًش لحسن، الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010-2009، ص: 58.

³- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 95-96.

- **المؤشرات المباشرة:** تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:¹
 - أ. المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.
 - ب. المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.
 - ت. مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.
- **المؤشرات غير المباشرة:** وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة ايجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.
- 2. **الفعالية:** تتمثل الفعالية - أو كما يسميها البعض الفاعلية - في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.²

كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:³

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:⁴

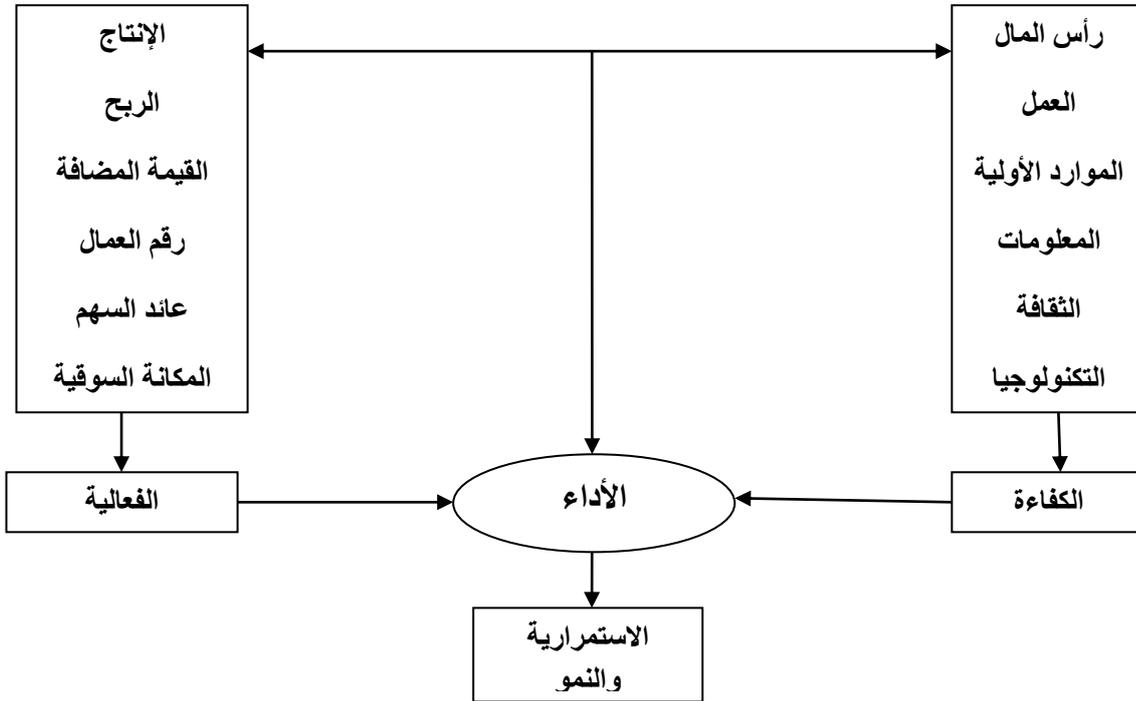
¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص:128.

² - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص:148.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2009/2010، ص:219.

⁴ - عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، ص:487.

الشكل(6): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2005 ص:487.

1-4- العوامل المؤثرة في الأداء :

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه. المتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل¹. ومن هذه العوامل:²

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.

¹ - شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تفتت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط (الجزائر)، 2011-2012، ص:56-67.

² - رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010، ص:62.

- **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
 - **العوامل الفنية و التكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.
 - **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.
- من جهة أخرى حصر بعض الباحثين أهم هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية في القائمة التالية:¹
- الهيكلية .
 - القيادة .
 - العملية الإنتاجية بحد ذاتها .
 - الثقافة .
 - الإستراتيجية .
 - الخيارات التقنية .
 - المحيط الذي تنشط فيه المنظمة .
 - أسلوب الإدارة .

2- خطوات تحسين الأداء :

يشير تحسين الأداء إلى العملية التي بموجبها يتم تحديد مقدار العجز في الأداء، ومن ثم فهم أسبابه

وتطوير إستراتيجيات لإزالة تلك النقائص، وفيما يلي شرح هذه الخطوات:²

أ - **تحديد فجوات الأداء:** يتم تحديد فجوات الأداء من خلال :

- مقارنة الأهداف المتحققة مع الأهداف المخططة
- المقارنة مع الزملاء أو المقارنة مع الأقسام الأخرى.
- مقارنة الوقت الفعلي للأداء مع الوقت المحدد.

ب - **تحديد أسباب ضعف الأداء:** وبشكل عام فإن عمال الإدارة يقومون بواجباتهم على أكمل وجه إذا توفرت المحددات أو الشروط التالية والتي يعتبر النقص فيها أحد أسباب عجز الأداء، وهي:

- الإهتمام
- وجود فرص للتقدم
- وضوح الأهداف
- وضوح ما هو متوقع منهم.
- تقديم التغذية الرجعية حول كيفية قيامهم بالأعمال

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص:90.

² بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009، ص 82.

- منح الجوائز للأداء الجيد
- منح عمال الإدارة القوة للحصول على المواد اللازمة للقيام بالوظائف.
- وضع إستراتيجيات لتحسين الأداء: تستخدم العديد من المنشآت الإستراتيجيات التالية لتحسين أداء موظفيها وهذه الإستراتيجيات هي:
- نظام التعزيز الإيجابي: هذه الأنظمة تسمح لعمال الإدارة بمعرفة كيفية تحقيق أهداف معينة عن طريق الحوافز ، سواء كانت مادية أو معنوية.
- برامج الإنضباط الإيجابية: فبعض المنشآت تحسن أداء موظفيها من خلال الإنضباط الإيجابي أو الانضباط غير الجزائي، عن طريق إخضاع عمال الإدارة لدورات الإنضباط في العمل وعدم التهرب من المهام الموكلة إليه، وعدم اللجوء إلى العقوبات مثل الخصم من الأجر.
- برامج المساندة لعمال الإدارة: هذه البرامج صممت من أجل مساعدة عمال الإدارة على مواجهة مشاكلهم الشخصية المزمنة والتي تؤثر بشكل سلبي على أدائهم.
- تقديم الإستشارة لعمال الإدارة : حيث تستخدم من أجل تغيير عادات عمال الإدارة الذين يتغيرون عن عملهم بشكل دائم، عن طريق إستشارتهم ومعرفة مشاكلهم و إفساح المجال للتعبير عن آرائهم.
- إستراتيجيات السلوك السلبي: وهذه الإستراتيجيات عكس سابقتها، فالعديد من المنشآت غالبا ما تلجأ إلى استخدام إستراتيجيات السلوك السلبي كالعقاب بسبب قدرتها على تحقيق نتائج مباشرة وإن كانت آنية وغير فعالة على المدى البعيد، ومن البرامج الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء هي:¹
- الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن أي، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد ، أو أن ندرة الموارد المتاحة، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنشأة ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من ت الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات بين المشرقين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، ومن الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطننة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء سؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين، إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.¹

3- مبادئ إدارة الأداء :

أن تحقق السمات والخصائص لنظام إدارة الأداء المعمول به يتطلب العمل والحرص على الالتزام بمجموعة من الأسس والمبادئ ومراعاتها وهي على النحو التالي :²

- ارتباط عملية إدارة الأداء بالمهمة الرئيسية للمؤسسة.
- الالتزام بالقيم الأساسية ودعمها.
- ارتباط إدارة الأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ارتباط إدارة الأداء العليا مع الثقافة السائدة في المؤسسة.
- الالتزام الأكيد من قبل الإدارة العليا بإجراءات ومتطلبات إدارة الأداء.
- توفر مساحة من الحوار ومناقشة شؤون المؤسسة.
- إشراك العاملين في عملية التطوير والتخطيط والتدريب.
- توفير الدعم لخطة المؤسسة بحيث تكون محددة لكل وظيفة ومهامها.
- شمول الخطة على الأهداف والغايات وعلى الوصف الواضح للوظائف والمستويات .
- وضع الخطة تحت المراجعة المستمرة وإجراء التغييرات عند الضرورة.
- الفصل بين ما هو مرتبط بتطوير العاملين عن الأريال الخاصة بالمكافآت.
- الربط بين الرواتب وتنفيذ الخطة العامة للمؤسسة ومكوناتها.

ويرى باكال (I2,Bacal20) أن نظام إدارة الأداء وحتى يكون ناجحاً وفعالاً يفترض أن يؤدي مجموعة من الوظائف (الخدمات) للمؤسسة، وإذا حرص القائمون على عملية إدارة الأداء في المؤسسة فستكون عملية تنسيق للعمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة والعاملين على حد سواء. إضافة إلى أنها تساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تحول دون زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها. كما أنها توثق مشكلات الأداء التي تمر بها المؤسسة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء

¹ محمد قطاب : دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء بالمنشآت الرياضية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة وتسيير رياضي ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، 2016 ، ص 117 .

² 22 ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

والمشكلات في المستقبل ، وتقدم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء عمال الإدارة. وهي بذلك تعمل على تنسيق أعمال جميع العاملين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة. وكذلك توفير تغذية راجعة منظمة وموثقة عن العاملين للمشرفين والمدراء. وبهذا فهي وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب العاملين. وبالنسبة للمديرين و المسؤولين فهي تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات و الأخطاء.¹

4- أهداف إدارة الأداء

تعتبر عملية إدارة الأداء عملية متكاملة تتضمن نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات، وتعمل على توفير فرص تبادل المعلومات والآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قيادتها، اضافة الى تسهيل عمليات الإرشاد والتوجيه للموارد البشرية من قبل المشرفين، اضافة الى ضبط وإدارة التقويم المستمر للأداء ومتابعة الأداء السيء او غير المقبول أو غير السليم قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية ، ويتجسد في ممارسات العاملين حيث يصبح الصفة الملازمة لأدائهم، كما تساهم قوة الأداء في تصحيح الأداء وتطوير النظرة التقليدية لعملية تقييم الأداء التي استندت الى الثواب والعقاب فقط، والذي يؤدي إلى تغيير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات، وتسهيل عمليات اختيار العاملين والكفاءات القيادية. وتقع أهداف إدارة الأداء ضمن ثلاثة مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أهداف إستراتيجية :

- يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام انظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة
- العاملين والأهداف والغايات التنظيمية . ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات والسلوكيات والممارسات من قبل العاملين الضرورية أو ذات الأولوية للتنفيذ، اضافة الى تطوير مؤلمة القياس وجمع المعلومات حول أداء العامل والتي سوف تدعم وتعزيز استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية وممارساتهم للوصول للنتائج المرغوبة. ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النتائج والممارسات والسلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة، ولسوء الحظ فإن غالبية انظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.

أهداف إدارية :

تعتمد المؤسسات على المعلومات في إدارة الأداء خاصة عند تقييم الأداء بهدف اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة الرواتب و الأجور، و الترقيات، والتسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن بعض العاملين، وتقدير الأداء للعاملين سواء الفردي أو الجماعي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من

¹ إبراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون بأن عملية تقييم الأداء باعتبارها " الشر الذي لا بد منه " للقيام بمتطلبات الوظيفة حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومناقشتهم به، فقد يميلون إلى المغالاة (التضخيم) أو التبخيس في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية.

اهداف تنموية :

تتمثل الأهداف التنموية كهدف من أهداف إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل . فعندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات التي مثل التغذية الراجعة من خلال نظم تقييم الأداء والتي تشخص نواحي الضعف والقوة في الأداء، علما بأن أنظمة إدارة الأداء يجب أن لا يقتصر دورها على تحديد مواطن الضعف والقوة في الأداء، إنما يجب أن تتعدى ذلك إلى تحديد أسباب الضعف المحتملة، وتحديد فيما إذا كان القصور متمثلا بالمقدرة أو بالحوافز أو بعلاقات العمل... الخ، ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية. وتتخلص الأهداف المباشرة لإدارة الأداء فيما يلي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد و قيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والحد من مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط .
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتقويض الصلاحيات.

والخلاصة أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات (تغذية راجعة) تفهيه في تحقيق اغراضهم وتنمية قدراتهم وتحسين وتعديل ممارساتهم الخاصة بالعمل.

5-مراحل إدارة الأداء

تمر عملية إدارة الأداء مجموعة من المراحل الم ابله منطقا والتي تسيير وفقا للترتيب التالي :

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء :

كما هو معروف في بداية كل عملية، فإنه لا بد من توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء ووضع رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها . كما أنه لا بد من توفر الالتزام من الإدارة العليا بالعملية المستحدثة، وذلك لأنه دون وجود مثل هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم العاملين في

المؤسسة والذين ينتمون إلى درجات وظيفية خاصة المتدنية منها . كما إنه من المحتمل أن تكون الموارد التي يتم تخصصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.¹

وعلاوة على ذلك، تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف ولا شك أن هذه الأهداف سوف تتبع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، البيانات الخاصة بطموحات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتحسينها بانتظام ومن خلال هذا الانتقال من المستوى الأعلى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وهناك بديل لهذا المنهج ويتمثل في المنهج آخر من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.

إدارة الأداء:

بعد تحديد أهداف الأداء واعتماد خطط العمل، فإن المرحلة الثانية من عملية إدارة أداء تتمثل في ضمان تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة .ومن هذا تنطلق فإن " الإدارة "تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن الأشياء سوف تشكل جزءا مهما من العملية .²

فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم عمال الإدارة وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة؛ وهو ما يعني على أرض الواقع " منحهم السلطة أو تمكينهم .ومن الناحية العملية من الممكن أن تعني ما يلي :

1. تقديم الدعم اللازم لتوفير الموارد المالية المناسبة .
- 2- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها عمال الإدارة وتوفير أي توضيح الواجهة.
- 3- العمل على تدريب وتطوير العاملين لضمان تمكينهم من الالتزام بمسئولياتهم .
- 4-تعديل أهداف وأولويات ومعايير الأداء طبقا لتطوير في أولويات المؤسسة والأسواق. و السياسات الحكومية...الخ.

وفي واقع الأمر، فإن تطبيق أسلوب ومنهج إداري معين يساعد على تطوير ثقافة يتم النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة ، فعلى سبيل المثال ربما يلزم أن يكون التركيز على وجود العاملين في العمل في ساعات معينة في حين قد يكون التركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص في العمل ، على الرغم من الاهتمام بالالتزام بمواعيد ووقت العمل متطلبا أساسيا للأداء الفعال في كثير من المؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن من الامور المهمة في عملية إدارة الأداء هو

¹¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 92.

²² ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 93.

تولي الشخص مسئولية أدائه. وينطبق ذلك على المديرين والمرؤوسين على حد سواء ولكنه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يحتذى به.

مراجعة الأداء:

عند الحديث عن تطوير وتحسين الأداء بدقة فإن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء، وفي ضوء الاعتبارات المحددة التي تنطبق على مراجعة الأداء، ومن الملائم أن يتم اعتبار مراجعة الأداء عنصرا مهما في إدارة الأداء . حيث انه اينما وجد تقدير الأداء فإنه يركز بشكل أساسي على مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في السنة بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل أي من يتولى تقييم أدائه النهائي أو السنوي، وفي بعض الأحيان من الممكن أن يكون التأكيد على الراتب و الترقية ، وفي حين يكون التركيز في عناصر أخرى كالتدريب و التتوير، فإن ما يتم إثارته الاهتمام به خلال هذه المقابلات يتمحور حول الامور المتعلقة بالأداء والتي لم تناقش في وقت سابق من ناحية أخرى، من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف، مما يترك عند العامل انطباعا بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤسائه، على الرغم من أن رأي المدير قد لا يكون كذلك ويحدث ذلك لأن عددا كبيرا من المديرين بيد أنه من غير المريح أن يقوم بتوجيه النقد العلني إلى مرؤوسيهم بخصوص الأداء، وذلك على الرغم من أنهم قد¹ يوجهوا هذا النقد وتوصيله من خلال طرف ثالث، كما انه يجب ان لا يقتصر الغرض من المقابلات على توجيه اللوم للعامل فيما يتعلق ب الإخفاقات السابقة.

وهناك مجموعة من المبادئ المحددة التي يجب الالتزام بها، ومن هذه المبادئ:

- 1- يجب أن لا تشمل المقابلة على المفاجآت.
- 2- يجب أن يكون الشخص الذي تعقد هذه المقابلة معه ملما بمستوى أدائه قبل المقابلة من التقييم السابق.
3. لابد من أن يتم تطبيق المقابلة على جميع العاملين، وذلك لأنه من حق الجميع أن يعرف مستوى أدائه ومن الواجب على الإدارة أن تقي بذلك.
4. لا بد من الاهتمام بتشجيع العاملين على تقييم أدائهم بشكل ذاتي حتى تتم مراجعة أدائهم.
5. يجب أن يدرك من يقوم بتقييم وتقدير مستوى الأداء بأن الاستماع للعامل أمر مهم لكي يكون التقييم عادلا لأنه في النهاية يمثل حكما على أداء العامل.

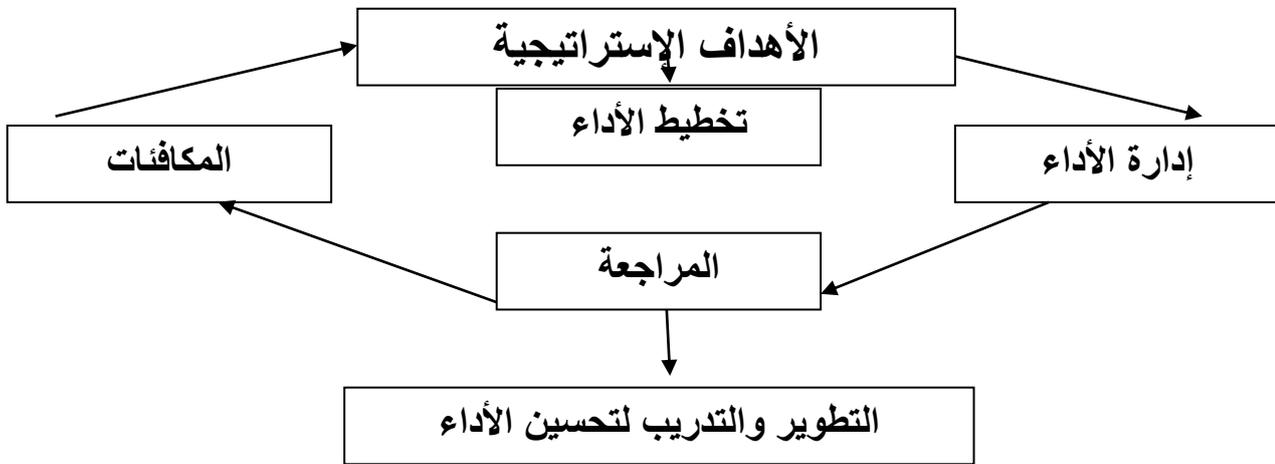
مكافآت الأداء:

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء احد عناصر ومراحل عملية إدارة الأداء وتتمثل بمنح العاملين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف بتميز اضافة الى إلى تقدير العمل بالاشادة او توفير فرص التدريب والتطوير .ويعد مدلول هذه العملية أكبر أكبر من مجرد منحة مالية . بل يتعداه إلى الاعتراف

^{11 11} ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

بالجهد والقيام بالعمل على افضل وجه، وهو أكثر ما يحتاج اليه العامل، وعندما يتم التعبير عن ذلك من خلال العلاوات مثلا فإن ذلك يشير الى الاعتراف والإقرار بالأفضلية وعندما يدخل المال المعادلة فإنه عندئذ فقط يصبح تقديم المكافآت الخاصة بالأداء عملية رديئة وغير مستحبة، ولذا فإن التركيز هنا يكون على الجوانب المالية .

من ناحية أخرى، فإنه عادة ما ينظر العاملون إلى عملية إدارة الأداء من حيث الراتب الذي يتم تحديده بناء على مستوى الأداء، وهكذا فإنه عندما يكون هناك ضغوط في العمل يهدف تحسين الأداء فإنه غالبا ما يكون هناك رغبة من قبل المديرين في الدفع في مقابل الناتج كرد فعل عام لكثير من المدراء .
مما تقدم يتبين أن عملية إدارة الأداء تمر بخطوات واسعة تتضمن كل منها إجراءات وعمليات فرعية، ويمكن ان يكون هذه العملية دورا يمكن أن نسميها دورة إدارة : كما تظهر في الشكل رقم 08



شكل رقم - 7 - نموذج لدورة إدارة الأداء

6- خصائص إدارة الأداء الناجحة :

كنا قد تحدثنا عن ان عمليات إدارة الأداء تستهدف العاملين في المؤسسة،حيث ان لكل واحد من العاملين احتياجاته بالإضافة الى احتياجات المؤسسة، وإدارة الأداء الناجحة لا بد أن تدمج وتوازن بين كلا المستويين من الاحتياجات،ولا ننسى التذكير بأن عملية إدارة الأداء عملية متكاملة لها اغراضها واجراءاتها وأساليبها وكذلك أدواتها، وجميع هذه العناصر تعمل مجتمعة بحيث تؤدي هذه العملية الغاية منها،وحتى نتمكن من الحكم على نجاح وفاعلية هذه العملية بمجملها،فإنه لا بد من توفر بعض الخصائص أو العناصر أو السمات لهذه العملية ومن هذه الخصائص ما يلي: ¹

- صياغة أهداف واضحة للمؤسسة لمعرفة أهدافها وتحديد اساليب وادوات قياسها.
- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

- التحديد الدقيق لنا تصبو المؤسسة الوصول اليه.
- تطوير إجراءات وعمليات الأداء ونشر الثقافة الخاصة به.
- تحديد الأولويات بالنسبة للمؤسسة التوافق على إجراءات القياس.
- تبني نهج الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين والتأكيد أكبر على تطوير احتياجات
- تطوير بيئة العمل المنفتح لتقديم الحلول والأفكار ومناقشتها لتطوير الثقافة المؤسسية.
- اعتبار المؤسسة بيئة فاعلة يتم من خلالها تنفيذ المهام والوصول إلى بعض النتائج .
- التشجيع على التطوير الذاتي .

7-نظريات الأداء و الإدارة :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وسنعرض لبعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (Taylor, 1856) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج كما أشار إلى ذلك كل من (العديلي، 1995) و (بدر، 1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة، كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل تخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات و أموال و مواد خام ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.¹

نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول (Fayol) ، من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض. وقد وجد فايول (Fayol) أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية نشاطات تجارية - نشاطات مالية نشاطات أمنية نشاطات محاسبية نشاطات إدارية وقد اهتم كذلك في

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

- دراسته بالأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط -التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة. كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حصر أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:
1. تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية الانضباط في العمل - وحدة الأمر.
 2. وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل - المكافآت.
 3. المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي.
 4. الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق.¹

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Weber, 1864) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي نجيب عن أسئلة من مثل توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تصدر إليهم؟. وبين الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المؤسسات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية على تنفيذها، كما بين ويبر حسب (محمود، 1985) أسلوب الشرعية لممارسة السلطة في تلك المؤسسات وقسمها إلى ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة). ومن هنا يلاحظ أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

نظرية العلاقات الإنسانية :

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانية وانفعالية أكثر منه رشيدة ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها مايو وزملاؤه (Mayo, et. All ، 1880) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل مشكلات العاملين والتحرر من عباء الضغوط الإدارات العليا، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

تتأثر إنتاجيته بعلاقاته مع زملائه في العمل ومشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Lewin، 1890) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

نظرية العدالة :

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams، 1963) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة. ويقاس العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفق الجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم

نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vroom، 1932) أن دافعية العامل لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتتمثل قوة الجذب عند فروم بالمنفعة ما التي يحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبار تمدد عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: .

$$\text{دافع الأداء} = \text{المنفعة} \times \text{احتمال التحقق}$$

وتعتبر مساهمة فروم من خلال نظرية الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع اما والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالمنفعة على العامل والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على علم بالمكافآت التي سيحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل.¹

النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (Ouchi، 1943). بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تفترض بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد أوشي (Ouchi) كما اشار (النمر، 1990) على أن افضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية هي على النحو التالي

1. الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
2. المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.
3. الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والاهتمام والدعم للآخرين. وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.

وخلص القول ان إدارة الأداء هي عملية ترعى وتتبنى كيفية ضبط وتوجيه وتنفيذ كل ما له علاقة بأداء العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار ان الأداء هو متغير او مفهوم يمكن تعريفه اجرائياً، ليتضح ما هو المقصود به، والأداء الذي نقصده هنا هو أداء العاملين، بما يتضمنه من ممارسات وسلوكيات الأداء او إنجاز عمل ما، وتهتم إدارة الأداء | بصياغة واعتماد نظام التقييم، بما يتضمنه من تخطيط وتحديد الأهداف وصياغة المعايير وتنفيذ التقييم الخ.

وإذا ما تم تنفيذ أو استخدام نظام تقييم معين دون أن يكون له من موجه لتنفيذه | وتطويره واستخدامه بشكل فعال، فسيكون هذا النظام معمولاً به خارج إدارة الأداء أو بعيداً عنها، ونجد هنا أنه من المناسب أن نؤكد على عدم الخلط بين إدارة الأداء وتقييم الأداء، فتقييم الأداء هو جزء من المفهوم الأشمل وهو إدارة الأداء، فمثلاً التقرير بعدد مرات التقييم، والمعنيين بالتقييم من مشرفين ومسؤولين هو من ضمن مكونات او وظائف إدارة الأداء، وعدد فئات او مستويات الأداء المعتمدة، ومصادر المعلومات لعمليات التقييم هي من مكونات مفهوم تقييم الأداء¹.

نموذج إدارة الأداء:

تركزت اهتمامات الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الأداء باعتباره أداة أو أسلوب لقياس الأداء وكان الغرض من استخدام هذه الأنظمة هو قياس أداء العاملين بشكل منهجي منظم ومخطط له، إلا أن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات في عملية إدارة الأداء ، ومن ثم فإن البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الأداء ذاته، ويستلزم ذلك فهم عملية الأداء ومحدداتها الرئيسية المهارات والقدرات التي تمثل المواد الخام للأداء فعلى سبيل المثال في مجال البيع يحتاج التنظيم إلى أفراد يمتلكون معرفة كافية بالمنتجات، وتتوفر لديهم مهارات مرتفعة في التعامل مع الآخرين كذلك معرفة في الحساب.

ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

حيث يتم تحويل هذه القدرات والمهارات إلى نتائج موضوعية من خلال سلوك العاملين وعلية فإن العاملين يمكنهم إظهار السلوك الإيجابي فقط إذا كانت تتوفر لديهم المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات الكافية والضرورية. مندوبي الذين تتوفر لديهم معرفة كافية بخصائص المنتج ومنافعه ومجالات استخدامه ومزاياه التنافسية ويمتلكون في نفس الوقت القدرة على الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم من خلال مهارات العرض و الرد على الاعتراضات وإبراز المنافع ، بالإضافة إلى حسن التعامل مع العملاء هم الذين يمكنهم أن يظهروا نماذج ايجابية للسلوك. أما الذين لا تتوفر لديهم هذه السمات بالقدر المناسب فإنهم لن يكونوا قادرين على إظهار هذه الأنماط الإيجابية من السلوك.

و من ناحية أخرى ، فإن النتائج الموضوعية باعتبارها احد. مكونات النموذج تمثل ناتج العمل الملموس والقابل للقياس، وهي انعكاسات لسلوك العاملين أفرادا كانوا أم جماعات ، وامتدادا لمثال مندوبي البيع فإن إظهار السلوك الصحيح سوف يؤدي إلى زيادة المبيعات. كذلك من المكونات الرئيسية للنموذج التنظيمي للأداء البعد الاستراتيجي حيث تغفل الكثير من أنظمة تقييم الأداء العلاقة بين إدارة الأداء وكل من الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية. فمن المعروف أن غالبية المؤسسات تتبنى استراتيجيات مختلفة لتحقيق أهداف تشغيلية مثل زيادة الربح والعائد على الاستثمار، وتحسين الحصة السوقية، وعليه فإن الإدارات والأقسام ومجموعات العمل والأفراد يجب أن تتسق أنشطتها وتوحد جهودها لتحقيق هذه الاستراتيجيات والأهداف. والسؤال: كيف يمكن تحقيق هذا التنسيق والانسجام ؟

الإجابة ببساطة من خلال تحديد ما الذي يجب تحقيقه- حسب المعايير والتي تشير الى انماط السلوك المرغوبة أو التي يجب إظهارها لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث إن العلاقة بين إدارة الأداء وإستراتيجية المؤسسة تعتبر أحد الأسباب القوية القبول الواسع لأنظمة تخطيط وتقييم الأداء ، إذ تسعى هذه الأنظمة إلى ربط عملية تقييم الأداء الرسمية بإستراتيجيات المؤسسة من خلال تحديد كل من بداية فترة التقييم ونوعيات ومستويات الأداء المطلوبة لإنجاز الإستراتيجية. ومع نهاية فترة التقييم، يتم التعرف على أداء الأفراد والمجموعات في ظل مدى توافق أدائهم الفعلي مع الأداء المخطط أو المستهدف. ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب أن تضمن دعم كافة الأنشطة لاستراتيجيات وغايات المؤسسة.¹

كما لا بد لنموذج إدارة الأداء أن يبين الدور الذي تلعبه العوامل الموقفية في الإدارة الصحيحة لتقييم الأداء . فالعمل قد يمتلك المهارات الضرورية إلا أنه لا يظهر السلوك المرغوب، ففي بعض الأحيان قد تحول ثقافة المؤسسة دون أن يقوم العامل بإظهار أنماط السلوك او التصرفات الفعالة مثل المبادرة والابتكار في أساليب العمل، وقد لا يكون العامل عفوا بالقدر الكافي لإظهار السلوك المرغوب أو الصحيح، و. ذلك عندما تتوفر لدى العامل القناعة او الاعتقاد بأن بذل المزيد من الجهد أو إظهار

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

سلوكيات إيجابية ، سوف لا يتم المكافاة عنه في شكل زيادة في الراتب أو الحصول على المزيد من فرص الترقية أو تحقيق بعض المنافع الوظيفية الأخرى ، من ناحية أخرى، فإن العامل قد يظهر أنماطا إيجابية وفعالة للسلوك إلا أنه قد لا تتولد عنها نتائج ملموسة بسبب كثافة المنافسة او ركود السوق أو تغير أذواق العملاء .

والخلاصة أن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء يركز على أن العاملين يجب أن يتوافر لديهم سمات وخصائص وقدرات معينة كافية لإظهار سلوكيات إيجابية تساعد على تحقيق النتائج، وتحقيق ميزة تنافسية فإن نوعية طبيعة السمات وأنماط السلوك، واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية داخل بيئة العمل والتي قد تعيق جهود العاملين لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة (المرسى ، 2006)

كما يتضمن مفهوم إدارة الأداء إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في ادبيات الإدارة على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم . واخيرا فانه ينظر إلى إدارة الأداء على أنها "الجهود الهادفة من قبل المؤسسة تخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة والدقيقة كهدف " ويشير هذا التعريف الى أن مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم. وإذا نظرنا لإدارة الأداء كعملية فيمكن اعتبارها وسيلة ضمان للإدارة للتأكد من أن الجهود المبذولة من قبل العاملين وكذلك النتائج التي يتم تحقيقها هي ذاتها للمؤسسة التي يعملون بها. كما ينظر لإدارة الأداء على أنها نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من:¹

اولا: مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد المستخدمة في تحقيق الأداء (المدخلات).

• ثانيا: عمليات المتفاعلة التي تهدف للوصول إلى منتجات (المخرجات).

ويتم ذلك من خلال التكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة المحيطة، اضافة الى التغذية الراجعة، والمتمثلة بتزويد النظام بالمعلومات والمتطلبات اللازمة لنموه واستمراره، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق ما يسهى ب" توازن الأداء" وبهذا فان إدارة الأداء تتضمن مجموعة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في تخطيط الأداء، وإدارة الأداء وتقويم الأداء، وتحسين الأداء، وتطوير الأداء، وينظر البعض إلى إدارة الأداء باعتبارها مجموع عمليتي تواصل وتفاعل مستمرتين حيث تتم بالشراكة بين العامل ومشرفه، مما يحقق توقع وفهم واضحين للمهام المطلوب إنجازها، وتهدف المؤسسات عادة من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة؛

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

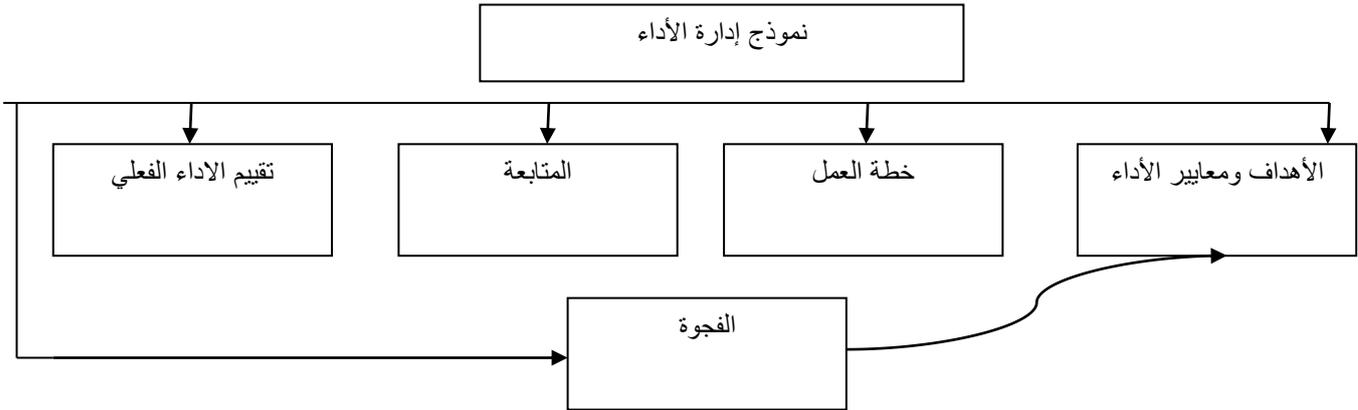
وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، الأول: إيجابي يحقق الهدف ويتمثل بتطوير الأداء الحالي (الفعلي) ليصل إلى الأداء المرغوب، والثاني سلبي ويتمثل بتخفيض الأداء المرغوب لتحقيق التوازن مع الأداء الفعلي. وتعرف إدارة الأداء كذلك على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها، فمن المعروف أن أي المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف محددة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. كما ان هذا الأداء قد يكون انسانيا او مشتركا بين الإنسان و الآلة أو بين الإنسان والمادة. والأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة او المادة. ومن الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف، وحيث أن هناك متغيرات وعوامل تؤدي الى بعد الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية، فلا بد من ايجاد الية ادارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية، وقد يحدث تداخل بين الأداء والجهد بالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار ان الأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها العامل. ومن هنا فقد عرف (زايد، 2006) إدارة الأداء بأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها والتي تمثل أهداف المؤسسة. فالمدير قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الإدارية.

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة بين العامل والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية راجعة مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها العامل وبين المشرف لهذا العامل، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين العامل والمشرف، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو إجراءات عملية إدارة الأداء، وهي: ¹

1. **تحديد الأداء:** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة
2. **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
3. **التغذية الراجعة:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء من خلال الشكل التالي:

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

شكل رقم (8): نموذج لعمليات إدارة الأداء



8- ماهية قياس الأداء

8-1- قياس أداء الموارد البشرية

يتكون أداء المورد البشري من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أدائه، ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.¹

8-2- مفهوم قياس الأداء:

تعتبر عملية قياس الأداء أسلوباً يمكن الحكم على مستوى كفاءة المنشأة، وكفاءة الإدارة المسؤولة عن أعمالها، وهناك العديد من التعاريف فيما يخص قياس الأداء، نذكر أهمها:²

تعريف 1: " قياس الأداء هو: "أداة للتحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة ومعرفة التباين بين الأداء الفعلي المحقق والنتائج المطلوب تحقيقها، ليعكس صورة واقعية عن مدنجاح المنشأة في تحقيق أهدافها وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."³

¹-محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-

23جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2013، ص ص:3-4.

محمد قطاب : مرجع سابق، ص 117. ²

³ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 487.

تعريف 2: قياس الأداء هو: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنشآت ليتضمن هذا النظام مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء، تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وتحقيق أهداف المنشأة، وهو أداة مهمة للحكم على الأمور، وضروري لإكتشاف الأخطاء ومعالجتها وإحداث التحسينات المستمرة وصولاً لتحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب.¹

8-3- أهمية قياس الأداء :

يمكن تلخيصها بما يأتي:²

- **الترقية والنقل:** إذا كشف قياس عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .
- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدة فعالية التدريب في المنشأة.
- تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقوم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنشأة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
- يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن دورات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- كما يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنشأة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الإختيار والتعيين في المنشأة.

¹ مصطفى بنحيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 88.

حسنيه محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 125. ²

8-4- أهداف قياس الأداء: عملية قياس الأداء ليست عشوائية هدفها قياس فعالية وكفاءة الإداري والمدرب والحكم والمشرف، ولا تقف عند مرحلة الحكم على عمل أي منهم بل تركز على تحديد وكشف نقاط الضعف لمحاولة علاجها فيما بعد والتعرف على نقاط القوة والمميزات ومحاولة زيادتها ولذا تتمثل أهداف قياس الأداء في الآتي :¹

- يحدد للقيادات الرياضية (أصحاب القرارات) مستوى أداء العاملين وهل هو أداء مناسب أو غير مناسب لهذه المرحلة.

- يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنشأة.

- يحدد الإنجازات الفردية للعاملين كل على حدة.

- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل الهيئة أو خارجها.

- يكشف عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيتهم لتولي مناصب قيادية أعلى .

- يساعد في وضع أو تطوير الهيكل التنظيمي للمنشأة.

- يساعد على تحسين الفهم المشترك بين القادة والمرؤوسين.

- إمداد المسؤولين بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنشأة، مما يعتبر نقطة البداية في دراسة أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنجازاتهم ومستقبلهم .

- يساعد في تزويد المسؤولين بمعلومات يسترشد بها عند الرغبة في التغيير والتطور للإستفادة من القوى البشرية المتاحة.

-يساعد في نقل العاملين بالمنشأة إلى الوظيفة والمكان المناسب لقدراته .

- يساعد على اكتشاف الحاجات التدريبية ونوع البرامج المطلوبة .

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال رفع الأجور أو الترقية .

8-5- مؤشرات قياس الأداء : هو العنصر المناسب الذي يستخدم لتقييم الأداء، و هناك خصائص يجب

توافرها في مؤشر القياس وهي :²

- أن يكون ذا معنى و يحقق الأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها .

- ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنشأة.

- تجنب الإفراط في إستخدام المقاييس.

- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.

- تحديد الممارسات الإدارية الفعالة .

¹ جمال محمد على، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 194-195.

² Grey henry and kent dusy . implementing performance monitoring : a research and development approach public administration review .may-june 1993 . vol 53 . n 3 p 207.

- توفير البيانات الفنية الحقيقية .

- تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها .

9- الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة:

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال .وبمجرد أن تتوصل المؤسسة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها ، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء . وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر نسخة شروط أو معايير هي:

التوافق الاستراتيجي :

يقصد به المدى الذي تستطيع فيه إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي وتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المؤسسة .فإذا كانت المؤسسة مثلاً تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء .

ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي. وفي الحقيقة فإن غالبية أنظمة تقييم الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات طويلة من الزمن ، ومع استخدام المؤسسة للعديد منها في مجالات التوجه الاستراتيجي إلا أنه عند تغيير إستراتيجية المؤسسة يجب أن تبرز الحاجة إلى تغيير أنماط ممارسات وسلوكيات العاملين كذلك . كما يفضل المديرون عدم تغيير أنظمة إدارة الأداء بسبب الفهم بأنها محدودة القيمة في مجال زيادة الفعالية التنظيمية.

الصدق :

ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه قياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بالصدق أو الصلاحية بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة ،من ناحية أخرى يجب على المؤسسات استخدام بعض مقاييس الأداء مثل تقييمات المشرفين والتي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة ، كما يهتم الصدق بتعظيم التداخل أو التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الأداء الوظيفي ويعتبر المقياس معيباً أو ضعيفاً (Deficient) إذا لم يتمكن من قياس جميع جوانب أو عناصر الأداء، مثال ذلك استخدام إحدى الجامعات مقياس لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند أساساً إلى الجهود البحثية وليس التعليمية ومن ثم فإنه يتجاهل أحد أبعاد الأداء الرئيسية. أما المقياس غير الصالح (Contaminate) فهو الذي يقيم أبعاد ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، أي لا يقيس ما صمم لقياسه.¹

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

والمعيار الذي يتسم بالصدق يجب ان يقلل من الخطأ ، حيث إن التغلب التام على الخطأ صعب من الناحية العملية .ومن امثلة المقاييس التي لا تتمتع بالمصدقية استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة. او استخدام نسبة حضور الطالب في الدوام كمعيار لنجاح الطالب وانتقاله للصف التالي، فرقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة والتي تشمل : عدد العملاء حاليا ومستقبلا، كثافة المنافسة، مستويات الدخل الظروف الاقتصادية... الخ . فوجود أحد مندوبي المبيعات والذي لديه الخبرة والكفاءة، لا يضمن تحقيق أعلى مستويات المبيعات، نظرا لأن المنطقة التي يعمل بها ببساطة تتسم باحتوائها على متغيرات معاكسة على غير الوضع في المناطق الأخرى، ومن ثم فإن استخدام الأرقام المطلقة للمبيعات يجب أن يأخذ الاعتبار الظروف التي تقع خارج سيطرة مندوب المبيعات حتى يمكن الاطمئنان إليه.

الثبات :

ويتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء .ومن أهم أشكال الثبات تلك الخاصة بثبات المقيمين (reliability interrater) والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين تعهد إليهم مهمة تقييم أداء العاملين .ويتحقق الثبات من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس، ويعتبر الثبات الداخلي، والذي يشير إلى مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للمقياس في عملية التقييم وهو مهم جدا، لأنه مؤشر على صدق التقييم، فالثبات مؤشر على الصدق، إضافة إلى ان المقياس يجب أن يتحقق له الثبات عبر الزمن .

فالمقياس الذي يؤدي إلى تقييمات مختلفة في ضوء الفترة الزمنية التي يتم فيها استخدامه هو مقياس يفترق إلى الثبات. وبصفة عامة، إذا لم يتحقق الثبات للمقياس فإنه لن يتحقق له الصدق، فعلى سبيل المثال إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء العامل فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في المرتب أو الترقية أو الترتيب أو التثبيت او الاستغناء عن الخدمة... الخ. فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب ترقيةه بينما قد يرى الآخر أنه

لا يستحق علاوة على الراتب وبوجه عام توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المقاييس الوصفية مثل آراء المشرفين حول الأداء الوظيفي لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبشكل عام فإن الصدق يتضمن الثبات في المقياس الصادق قد يكون ثابتا بالضرورة والعكس غير صحيح، بمعنى أن كل اختبار صادق ثابت وليس كل اختبار هو صادق¹.

المقبولية :

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و اقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصدق والثبات ولكنها تستهلك جزءا كبيرا من وقت المقيمين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. كذلك، فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم وفقا لها قد يرفضون بعض المقاييس . وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس. ومن المهم ان نشير الى ضرورة إشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها وتثنيها مختلف في شراء الأداء وذات العلاقة، وتضمنها مختلف مشيرات الأداء ذات العلاقة.

التحديد :

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. وبالتالي لا تساعد في تحقيق معيار التحديد علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه الوظيفي فإنه يصبح من غير الممكن عمال الإدارة أن يصحح أداءه.¹

تقييم أداء الموارد البشرية :

10: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية :

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

10-1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين، لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".²

¹ ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ،

2013 ، ص 91

² - شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2011، ص:31.

- و يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف أو عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".¹
- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الموارد البشرية العاملين فيها ، وتحديد القابلية التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الموارد البشرية إلى التطوير".²
- وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء:
1. قياس الأداء: والذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام
 2. بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.³
 3. متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.
 4. تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويمه، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومواطن القوة، والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.⁴
- ومن التعاريف السابقة فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.⁵

1- محمد بن على المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين باليمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2006، ص:75.

2- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2005/2006، ص:50.

3- شارع بن عبيد الرويس العتيبي، مرجع سابق، ص:31.

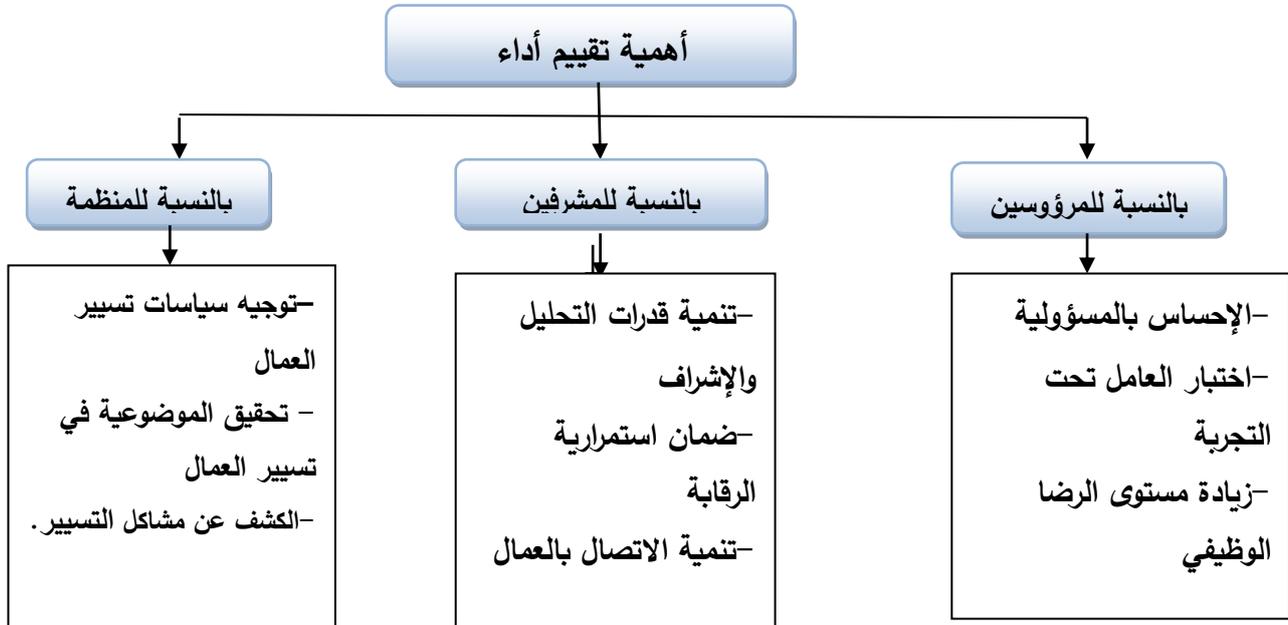
4- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2008، ص:139.

5- صلاح تالدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:367.

10-02- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

ليس هناك شك في الأهمية القصوى التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة، حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى دفع عمال الإدارة إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم، ولكن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية والتنظيمية المتعلقة بشؤون عمال الإدارة، وتتلخص أهمية تقييم الأداء بشكل رئيسي في الوقوف على مستوى كفاءة وانجاز العاملين للواجبات المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها، وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها. ¹ ويوضح الشكل أدناه أهمية عملية تقييم أداء لكل من الموارد البشرية، المشرفين والمنظمة ككل.

الشكل (9). أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة



المصدر: رابع يخلف، مصدر سابق، ص:36.

¹ - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2009، ص:28.

10-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

- تقوم المنظمة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، ومن بين أهداف تلك العملية نذكر:¹
- المساهمة في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- المساعدة في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
- متابعة أداء الموارد البشرية ومراقبتهم بصورة مستمرة، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل بأن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.²

في حين يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:³

(1) التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل من تأديتهم لتلك التي لا يرغبون فيها، حيث تبين الدراسات أن 80% إلى 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين، مهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين وإمكانياتهم مع العمل الموكل لهم.

(2) إرشاد العاملين: من بين نتائج تقييم الأداء نجد معرفة العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها إن كانت تؤثر سلباً- وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة

¹- زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010، ص11.

²- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:17.

³- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص ص:43-44.

- إلى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني - أو تعزيزها إن كانت تؤثر إيجابا.
- بالإضافة إلى ذلك فإن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل، مما يساعد على:
- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
 - يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
 - تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
 - إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
 - شعور العامل بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه، نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة. وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك، ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذه الموارد البشرية من أدائهم لوظائفهم. فعندما يكشف تقييم الأداء مثلا عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريب ملائمة.¹
- 10-4-مراحل تقييم أداء الموارد البشرية**

كأي عملية إدارية فإنه لابد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إيجازها فيما يلي:²

- ✓ المرحلة الأولى: التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، وهو ما ينبغي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- ✓ المرحلة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:
- الصفات الشخصية التي يتحل بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل...

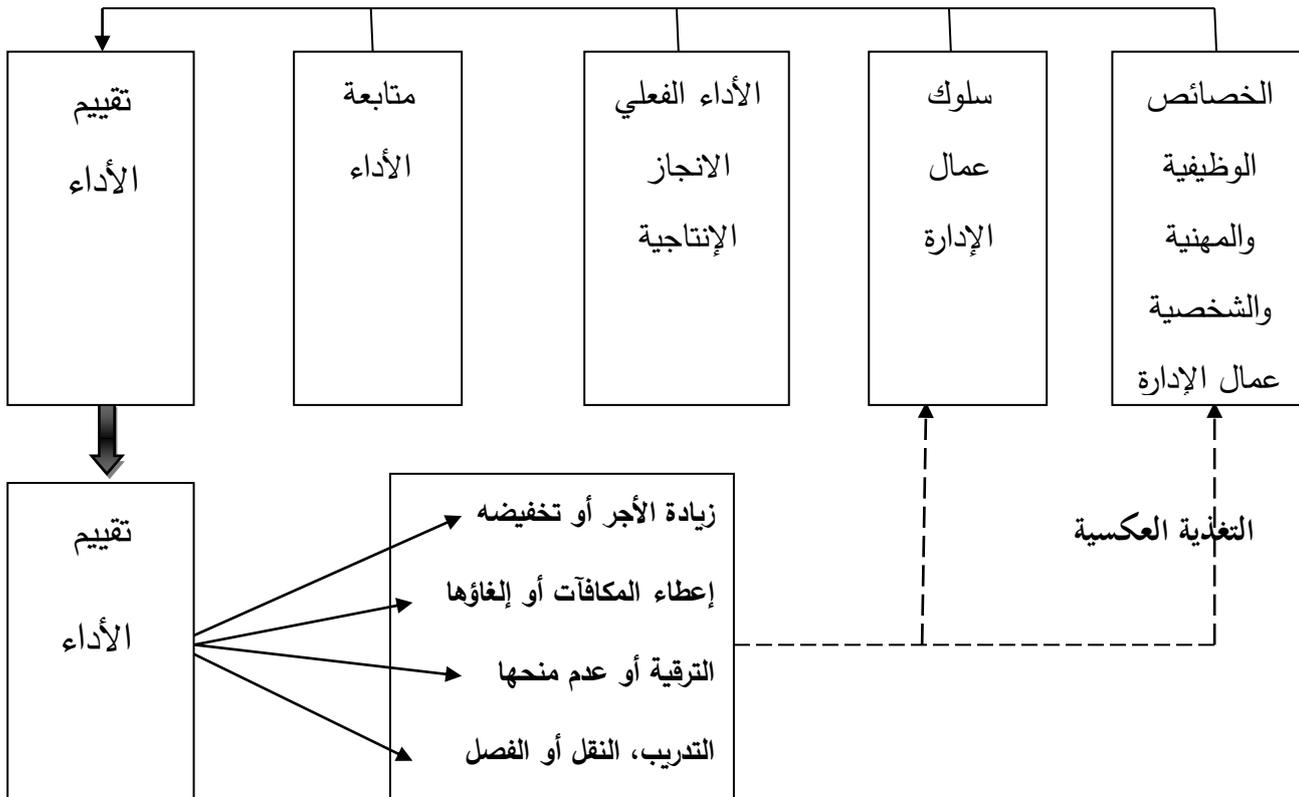
¹ - قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005، ص:56.

² - منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص:329-330.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها...
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة وغيرها، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو عمال الإدارة.
- ✓ المرحلة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- ✓ المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتقاد بأي خروج عن المعايير المحددة.

حيث يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل (10): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



بحيث اتفق مجموعة من الباحثين على أن أهم خطوات تقييم الأداء هي:¹

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.
2. ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.
3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.

¹ - محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلة- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010، ص: 65.

4. إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف إطلاع على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.

5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب...الخ).

10-5- معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم أداء المورد البشري، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة كما يساعد على تبني التقييم والافتتاع بموضوعيته، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، السلوك، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات...، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير - ومهما كانت نوعيتها - دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه.¹

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:²

أ. **العناصر:** تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ومن أمثلتها: التقاني في العمل، الأمانة، المواظبة...، إذ على ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:

✓ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة في العمل والدقة فيه.

✓ **العناصر غير الملموسة:** تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد مما يتطلب ملاحظة مستمرة كي يتمكن المقيم (الرئيس) من تحديدها والتعرف عليها، ومن أمثلتها: الذكاء، التعاون، الشخصية...

ب. **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية عمال الإدارة، وهي تنقسم إلى:³

✓ **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

✓ **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

✓ **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

¹- موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص: 22.

²- راجح يخلف، مرجع سابق، ص: 74-75.

³- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 149.

وهناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:¹

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** وهي السلوكيات التي تصدر عن عمال الإدارة الخاضع للتقييم مثل: معالجة شكاوي الزبائن، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها عمال الإدارة أثناء أدائه لعمله مثل: الانتباه، دافعية عالية والالتزان الانفعالي... الخ.

10-6- طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ومن أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:

1-1- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف/ متوسط/ جيد/ ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً بأنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لفضل فرد في مجموعات أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.²

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن

1- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات، مرجع سابق، ص: 29.

2- فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، 2005، ص: 271-272.

التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام. وكمثال على ذلك فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم هم: (أحمد، سمية، محمد، أمين).

فإن المقارنات تكون كالآتي :

أحمد/ سمية، أحمد/ محمد، أحمد/ أمين.

سمية/ محمد، سمية/ أمين.

محمد/ أمين.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب¹. ويتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول(1): نتيجة المقارنة المزدوجة

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	أحمد
3	1	سمية
1	3	محمد
4	-	أمين

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص298.

ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى وأحمد الثاني، وسمية الثالثة، وأمين الرابع. هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{X(X-1)}{2} \quad X \text{ هو عدد الأفراد.}$$

ففي المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

$$6 \text{ مقارنات} = \frac{(4-1)4}{2}$$

و مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. كما يعاب عليها أيضاً أنها تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم².

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 298.

² - المرجع نفسه، ص ص: 298-300.

1-3- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم، خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم.¹

فمثلاً قد نحدد مسبقاً النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً.

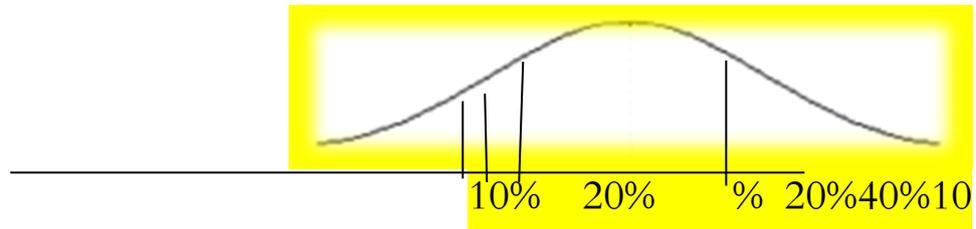
40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى. ويجب الإشارة على أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي. فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و70% لذوي الأداء المتوسط و10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا. تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض.

الشكل (11) طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: زهاء ديوب و بيان خليفة، مصدر سابق، ص 9.

تمتاز هذه الطريقة بأن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم ويتجنب الرتب المتدنية. كما أنها تتميز بالبساطة والوضوح.

إلا أنه يعاب عليها أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد، كما أنها توزع العاملين بموجب النسب المذكورة، غير أن الواقع قد يكون مغايراً لذلك تماماً وخاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقييم صغيراً. إضافة إلى اعتمادها الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم.²

¹ - زهاء ديوب و بيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص:

8، <https://github.com>

² - المرجع نفسه، ص ص: 8-9، <https://github.com>

1-4- طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، المصداقية، المظهر، التعاون... وغيرها من الخصائص. ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.¹

ولشرح أكثر تفصيلاً مثلاً تحدد الدرجات على أساس (من 1 إلى 5) أو (من 1 إلى 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة. بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء عمال الإدارة من خلالها في جدول، ووضع الأوزان بجانب كل معيار، ومن ثم يتم ملئ استمارة لكل موظف.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلى أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم. وأيضاً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم، بالوظيفة المراد تقييمها.²

(2) الطرق الحديثة لتقييم الأداء

وتشمل الطرق والأساليب التالية:

2-1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منتظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات:³

- أ. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- ب. تحديد أهداف العاملين أو عمال الإدارة.
- ت. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ث. يتم تقييم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من عمال الإدارة (أو المرؤوسين).

¹ - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006، ص: 59.

² - www.abahe.co.uk أطلع عليه بتاريخ: 31-02-2014

³ - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.

ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعاً من التحدي لإمكانات عمال الإدارة، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دوراً مهماً في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) - بشكل دوري - حول المدى الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعية، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف معظمها أو جميعها.¹

2-2- طريقة الاختيار الإيجابي:

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، وكمثال على ذلك:

أ. هذا الشخص يحب العمل ويقده.

ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ت. كثير الكلام وقليل التنفيذ.

ث. تصريحاته متكررة عن قدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة (المرغوبة) في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة الأقل انطباقاً عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح عمال الإدارة، إلا أنّ أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.²

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلاً: إذا كانت العبارة (أ) هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقاً، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص، أما إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

¹ - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.

² - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص: 78.

الجدول (2): نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	1- هذا الشخص يجب العمل ويقدمه
	2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل
درجة تقييم مستوى أداء العامل	1- كثير الكلام وقليل التنفيذ
	2- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل

المصدر: نعيمة فضيل، مصدر سابق، ص: 79.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة في صالح عمال الإدارة أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء عمال الإدارة بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا للأسباب الآتية:¹

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة.
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.

3-2- طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثا غير عادية (هامة/ محرجة غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية) في أداء كل عامل خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء عاليا ومتميزا، وبعضها يمثل أداء منخفضا، ومما لا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل عامل. ومن أهم المزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة:

- ضمان تحسين أداء العامل المستقبلي.
- القيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.
- تؤدي إلى تشجيع العاملين على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.

¹ - نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص: 78 - 79.

بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريق إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.¹

ورغم الميزات التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، ولعل أهمها التركيز فقط على بعض الحوادث والتي يتم اعتبارها هامة وغير متكررة وهذه ليست قياسا سليما للأداء الخاص بالعاملين طوال الفترة التي يعد عنها التقييم. كما أنها تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.²

4-2- طريقة قوائم المراجعة:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة ويتم بالاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيّم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أن المقيّم لو علم بطبيعة الاتجاه السلبي أو الإيجابي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها لاسيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.³

3. دور الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى

1- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء عمال الإدارة، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 65.

2- <http://hrandtraining.blogspot.com>

3- خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006، ص: 164.

البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء عمال الإدارة وسلوكهم بالعمل، ويمكن تلخيص دور وتأثير الثقافة التنظيمية في الأداء في مايلي:

11- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء:

سهم الثقافة التنظيمية - التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين- على العمل وزيادة درجات ولاء عمالها وانتمائهم للمنظمات. حيث تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها:¹

(1) الوضوح التنظيمي: والمقصود به هنا فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.

(2) البناء الهيكلي لصناعة القرار: أي توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.

(3) التكامل التنظيمي: بمعنى وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

(4) تاريخ المنظمة: وهنا على العامل الإلمام بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على إزالة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

(5) الأسلوب الإداري: إذ يجب توافر جهاز إداري يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

(6) التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير رسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق انجاز العمل.

(7) تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات العاملين وصقل وتنمية خبراتهم إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:

11-1 دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت بعض الدراسات أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وذلك من خلال إجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم

¹ - زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص ص 62-65.

إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء.

11-2- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.¹

11-3- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم ، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميع هؤلاء العاملين يعملون داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم ، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل شركاتهم ونجاح وتميز أدائهم، التي أثبتت أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:²

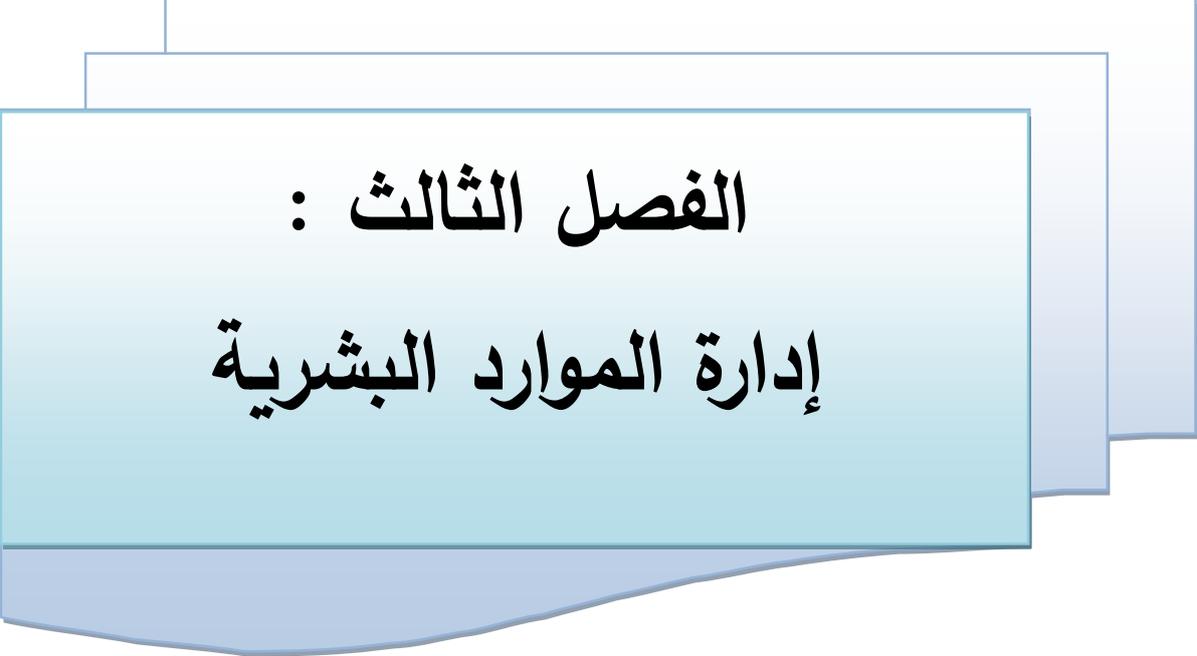
- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.
- إضافة إلى ذلك هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات عمال الإدارة وسلوكياتهم فهي توجه عمال الإدارة بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

¹ - المرجع نفسه، ص: 62-65.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد عمال الإدارة على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

خلاصة :

الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، إذ وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد، ورغم هذا الاختلاف إلا أن مجمل التعاريف اتفقت في أن الأداء يشترك مع مفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية. إن الأداء بأنواعه المختلفة يلعب دور هام في المنظمة، ولعل أهم هذه الأنواع هو أداء المورد البشري الذي يكتسب أهميته من أهمية الفرد كعنصر هام وضروري لاستمرارية ونجاح المنظمة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين؛ الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم. وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات،...) أحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لدراستها وتحديد إمكانية توظيفها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة من خلال توجيه أداء الأفراد نحو الأفضل.



الفصل الثالث :
إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنشأة وأصولها المملوكة ولا يمكن تصور تحقيق أهداف هذه المنشأة بدونها ، ولهذا من الضروري اهتمام المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار ، فهو مصدر الإبداع والنمو في إطار الصراع الاقتصادي الجديد .

ونظرا لأهمية الموارد البشرية وإعتماد المنشآت عليها في تحقيق أهدافها لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنشأة والاعتراف بدورها وأهميتها ، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها ، سميت إدارة الأفراد وتزامنا مع التغيرات البيئية والمنافسة العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية .

1. ماهية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي من أهم موارد المنشأة وأصولها المملوكة ولا يمكن تصور تحقيق المنشأة بدونها ولهذا فإنه من الضروري على الإدارة الإهتمام و الإستثمار بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم ووظائفهم مع مواكبة التغيرات البيئية والمنافسة العالمية في إطار الصراع الإقتصادي الجديد.

1-1- نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي: أن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية¹.

المرحلة الأولى : قبل الثورة الصناعية

حيث كانت الحرف والصناعات تمارس في المنازل وبأدوات بسيطة و يدويا، وسميت بنظام الطوائف المتخصصة .

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

حيث إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتماها على العامل، وبذلك قللت من قيمة العامل وإعتبرته سلعة تباع وتشتري.

ونشأ في هذه الفترة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية .

المرحلة الثالثة : ظهور حركة الإدارة العلمية

لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أبي الإدارة فردريك تايلور، وقد عمدت الحركة إلى تحديد مواصفات الأعمال والإنسان والوقت والعمليات إلى إستخدام المنهج العلمي، وإخضاع أفراد المنشأة للرقابة الدقيقة لتحديد تلك المعايير سلفا فاعتبر الجهد الإنساني هدفا لزيادة الأرباح والإنتاجية وإعتبر أفراد المنشأة يماثلون عناصر الإنتاج الأخرى مثل رأسمال والمعدات والموارد الطبيعية وغيرها، وقد توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

• تطوير حقيقي في الإدارة :

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009

ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية والتي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة إعتامادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

● **الإختيار العلمي للعاملين :**

ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فلا بد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبأ الوظيفة ليتم إختيارهم.

● **الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم :**

حيث يؤكد تاييلور العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن تكون لديه إستعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

● **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:**

حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته ، وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة ويكون ذلك قد تجاهل حقوق العمال مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي طالبت بها المنظمات العالمية .

المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العالمية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية، وأخذ تأثيرها مدام في تطوير إدارة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات غير مؤشر مقدار العمل والأجر مؤشرات مثل العوامل الإجتماعية والنفسية، وإعتبرت هذه المدرسة أن العامل يمتلك حاجات وتطلعات وأحاسيس تتأثر بنمط القيادة وبالعلاقات مع مجموعات العمل، بالإضافة كونه مورد ثمين في المنشأة.

وقد كان للتطور في الفكر الإداري العديد من التأثيرات على العمل بشكل عام والعامل بشكل خاص، ومن هذه التأثيرات:

- المطالبة في تقليص وقت العمل
- تحسين المستوى الثقافي والتعليمي للعمال
- زيادة وعي العاملين في المطالبة بحقوقهم
- تغيير مهام وقدرات الموارد البشرية والحاجة إلى مهارات متخصصة
- التغيير في عوامل البيئة الخارجية والسياسية والقانونية والإجتماعية و الإقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ويتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الإجتماعية والتدريب والرعاية الصحية ، وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية لعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والإجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد اول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تحارب هوثورن بواسطة ألتون مايو بالولايات المتحدة الأمريكية وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.²

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن³

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإنصرافهم والأعمال الروتينية، ما زالت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج البحوث العلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الإتجاه المتزايد في الإعتماد على الكمبيوتر و الأتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص 18.

² نفس المرجع ، ص 20.

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 156.

تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والإقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على إستخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1-2- أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية :

1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن الهدف الأساسي لتسيير أو إدارة الأفراد في المنشآت هو تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم ويسد إحتياجات المنشأة ويمكن تلخيص هذه الأهداف بإختصار فيما يلي :¹

• الأهداف الإجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

• أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- إنتاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

• أهداف المنشأة: وهي كالتالي :

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنشأة.

- والحفاظ على إستمرار الرغبة في العمل، وإندماج أهداف العاملين وأهداف المنشأة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل ولتحقيق ذلك لا بد من:²

* توفير نظام عادل للأجور والمكافآت .

* توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر، الأردن ، 2001، ص22 .

- * توفير عون مادي عند الشبخوخة والعجز .
 - * أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة الإستغلال لطاقته ومهارته .
 - * أن يتلقى الفرد من رؤسائه إعترافا بعمله وإبداعه فيه .
 - * أن توفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته .
 - * وأخيرا أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته .
- و يرى كل من عادل حرشوش صالح، ومؤيد سعيد السالم أن أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: ¹

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الإستفادة القصوى من جهود العاملين في الإنتاج وفق المعايير الكمية والنوعية .
- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد المنشأة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادة كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة من العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء إستخدام العاملين وتتقضى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنشأة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.

1-2-2 - أهمية إدارة الموارد البشرية:

- ادارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنشأة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المنشأة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل كالاتي: ²
- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنشأة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنشآت الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنشأة .

¹ عدال حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص18، ص19

² عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص39

- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنشأة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنشأة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي أستخدمت وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمنشأة.
- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنشأة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة في تحقيق أهدافها.
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة، في المنشأة من خلال تحسين نوعية المواد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- تحدي العولمة
- تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة
- التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي
- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة
- التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة .

2- مهام وتحديات إدارة الموارد البشرية

2-المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منشأة العديد من الوظائف تصنيفها على نوعين رئيسيين فيما يأتي:

2-1- المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية: وهي:

• التخطيط:

يعتبر التخطيط من المراحل الإدارية الرئيسية لأنه يوضح مقدا العناصر الواجب إستخدامها سواء أكانت هذه العناصر مادية أو بشرية، وهو يحدد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العمل مع ربط هذه الأجزاء بعضها الآخر من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

والتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في المجالات المختلفة ويحدد مسارها وبدونه تصبح الأمور غير هادفة وهو ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفعالية الإدارية عن طريق تحقيق الأهداف المطلوب إستخدامها مسبقا وهو من أعقد الأعمال الإدارية وأهمها.

ويعرف بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منشأة سلفا لتحقيق أهداف محددة.¹

● **التنظيم:**

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم بكفاءة واقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة. وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن العاملين من العمل بكفاءة عالية وبوقت مناسب.² ويعرف التنظيم على أنه «عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».³

● **التوجيه :**

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وأن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو للتأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز⁴ والتوجيه يتضمن إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أن يودي كل عامل عمله .

ويعرف التوجيه بأنه هو الإتصال بطريقة ما بالمرؤوسين وإرشادهم وإستشارتهم لتنفيذ مهامهم التحقيق الأهداف المرجوة»⁵

● **الرقابة :**

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، وهي تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 54 .

² نفس المرجع، ص 54

³ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص65

⁴ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁵ عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص176.

وتلعب عملية الرقابة دوراً أساسياً في التمييز بين الأهداف الفردية أو الشخصية والأهداف العامة ، كما أنها تعمل على التقويم المستمر للأداء خاصة إذا ما أستجبت عوامل لم يكن التخطيط قد تنبأ بها، وبالتالي فهي تساعد على تحديد شكل الأداء بين أداء فعلي وأداء مطلوب .

وتعرف الرقابة بأنها « جهاد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية الراجعة للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً وتحديد الانحرافات وتحديد دلالاتها ومؤشراتها وإتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب الذي يضمن أن جميع مواد المنشأة الرياضية تستخدم بأكثر الطرق الممكنة، من كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف»¹

2- 2 - المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية :

مسؤولية إدارة الأفراد في المنشأة تدور حول فكرة أساسية وهي تكوين، قوة عمل مستقرة وفعالة أي بعبارة أخرى تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، لذا يمكن تقسيم الوظائف (المهام التنفيذية الحديثة لإدارة الأفراد في ثلاث مجموعات هي:²

3 -وظائف زيادة وتحسين مستوى الأداء :

وهي مجموعة المهام التي تمارس من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الأداء بكفاءة عالية وأهم هذه الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية :

وهو عملية التي تستخدمها المنشآت لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً، الآن وفي المستقبل وفقاً إلى نوع وطبيعة الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية المؤثر في ذلك وبما يؤمن الحصول ورقة عمل فاعلة وذات كفاءة تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وتحسين أدائها.

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف (المهام الرئيسية والمهمة للأسباب

التالية:³

- أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة وفعالية مستوى استخدام الموارد البشرية .
- أن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد وعالي.
- أن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة تطوير مهارات العاملين.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص، 145-146.

² الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط1، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا،

2003، ص 35

عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 45. ³

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مع التخطيط الإستراتيجي للمنشأة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر ويساهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي.
- إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحديد حاجة المنشأة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة. .
- تصميم وتحليل العمل:** يتحدد مفهوم العمل بكونه مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تركيب الأعمال (المهام، الوظائف، العلاقات) وحاجتها من المهارات والمعارف والقدرات للوصول إلى خطة العمل الموضوعية .
- أما عملية تحليل العمل فهي العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وإرتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة.
- إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في خلق مجموعة من الفوائد للمنشآت من الجوانب التالية:¹
- **تحديد الوظيفة :**
- إن عملية التحليل والتصميم ينتج عنها وصف كامل للواجبات والمسؤوليات في العمل.
- **إعادة تصميم العمل:**
- عملية التحليل و التصميم تشير في الأغلب إلى تحديد العمل الذي يكون بحاجة إلى إعادة تصميم.
- **الإستقطاب :**
- إن عملية التحليل والتصميم تساهم في تشخيص المتطلبات والمهارات التي يحتاجها العمل وبالتالي يساهم في إستقطاب الموارد وفق هذه الإحتياجات.
- **الإختيار:**
- إن عملية التحليل والتصميم تساهم في إيجاد الملائمة أو الموائمة بين الفرد والعمل.
- **التوجيه :**
- إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في تحديد الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح وبالتالي تساهم في توجيه الأفراد العاملين في كيفية أداء العمل
- **التدريب :**
- إن عملية تحليل و تصميم العمل تساهم في تحديد المجالات التي يحتاج العاملين التدريب فيها.
- **تقويم الأداء :**
- إن عملية تحليل وتصميم العمل تساهم في إنجاز عملية تقويم أداء العاملين الفردي أو الجماعي في العمل. .

¹ عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

التوظيف:

لا تستطيع خطة القوى العاملة أن تحقق مراميها وأغراضها في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة إذا لم يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث المقدرة والرغبة والمهارة لأداء مختلف أعمال المنشأة، وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية قد تكون متداخلة فيما بينها تشمل: ¹

- الإستقطاب :

هي عملية بحث وجذب مجموعة من الأفراد المرشحين للتأهيل للوظائف الشاغرة التي من الممكن إختيارها .

- الإختيار:

هي عملية إختيار الأفراد المرشحوين الذين يستطيعون أداء العمل بنجاح من خلال مجموعة من الخطوات وهي:

* إكمال نموذج التقديم

* المقابلة الأولية

* إختيار المتقدمين

* المقابلة التشخيصية

* التدقيق المرجعي

* الإختيارات

* القرار النهائي

- التعيين

هي العملية التي يتم بموجبها الإختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لأشغالهم، أي أن العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- التدريب والتنمية الإدارية:

يلعب التدريب دورا بارزا في تطوير الأداء وتحقيق الرضا النفسي للعاملين، وذلك لأن التدريب ما هو إلا عملية مستمرة وموجهة وواعية تكسب الفرد معارف جديدة، ومهارات الأزمة بقصد تنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم وتطوير سلوكهم التنظيمي.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وتتمثل مهام إدارة الأفراد بهذا الصدد في تحديد إحتياجات التدريب ليشمل توجيه الأفراد الجدد وتدريب العاملين في مختلف مستويات التنظيم، وإعادة تدريبهم عندما تقتضي الحاجة كأن تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم¹. ولعملية التدريب ثلاثة مراحل رئيسية هي:²

- تخطيط عملية التدريب: تحديد الإحتياجات التدريبية
- تنظيم ومتابعة عملية التدريب: وتتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.
- تقييم عملية التدريب: إجراء تقييم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها .
- توفير ظروف العمل:

إن التوفير ظروف وشروط العمل المناسبة أهمية بالغة في تحسين مقدرة الأفراد على العمل ومتابعته دون أن يتعرضوا لأية إصابات أو حوادث، فتوفر الإضاءة والتهوية والتدفئة وأوقات الراحة المناسبة والنظافة وغيرها تساهم دون شك في زيادة القدرة على العمل وتؤدي إلى التقليل من حالات الغياب والتأخر والترك.³

3- وظائف زيادة الرغبة:

تهدف وظائف زيادة الرغبة في العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وثابتة، وأهم هذه الوظائف:

إدارة الأجور والميزات:

تلعب الأجور والمرتبات والميزات المادية الأخرى دوراً مميّزاً في إثارة رغبة العاملين في الإستمرار في العمل . وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنشطة على ما يلي:⁴

نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على ما يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.

نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر .

نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

ويعرف بالتعويض المباشر، وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنشأة مثل التأمين الصحي، والضمان الإجتماعي.

¹ الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص36، ص 37.

² عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص36، ص 37.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 31.

إدارة عمليات الترقية والنقل:

يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر مقابل زيادة في مرتبه، أو قد تكون الترقية للبقاء بنفس الوظيفة السابقة ولكن يتم نقل الموظف إلى مرتبة وظيفة أعلى من حيث العائد المالي والمكانة الإجتماعية، كذلك تتطلب ظروف العمل أن تحرى المنشأة تنقلات بين شاغلي الوظائف لمواجهة التغيرات المؤقتة أو الدائمة في مثل هذه الظروف وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعة محددة .

إدارة علاقات العمل:

ويشمل ذلك تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، وأيضا تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين إدارة المنشأة والنقابة وذلك لما للنقابات من تأثير واضح على برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ومعالجة شكاوي وتظلمات العاملين.¹

4- الوظائف العامة:

وهي مجموعة من السياسات والأنظمة التي تساهم بصورة كبيرة في زيادة المقدرة على العمل وتثير الرغبة في الإستمرار بالعمل دون التفكير بتركه وتحقق بالتالي معنويات عالية، وأهم هذه الوظائف :²

القيادة والإشراف:

تختلف أنماط القيادة والإشراف تبعا لفلسفة الإدارة في إختيار الأساليب والوسائل التي تراها مناسبة أكثر من غيرها في تحقيق أهداف المنشأة، فالقيادة التي تستطيع خلق الدافع الذاتي لدى الفرد في تطوير مستوى أدائه والإشراف الذي يوجه هذا الفرد بإتجاه الهدف مباشر على أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية الاحترام والتقدير، تكون أكثر فاعلية في تحسين قدرات الفرد وزيادة عنصر الرضا لديه، وتتنحصر مهام إدارة الموارد البشرية في هذا المجال بنشر الأفكار الحديثة والأكثر جدوى من غيرها فيها يتعلق بأساليب وأنماط القيادة والإشراف .

الإتصالات:

تلعب نظم الإتصالات دورا أساسيا في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الفرد لعمله، وتهدف وظيفة الاتصالات إلى تحقيق المشاركة والتفاهم بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خلق جو من التعاون المثمر في تحقيق أهداف المنشأة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تصميم وسائل الإتصال الملائمة وتطوير هذه الوسائل بما يضمن إثارة دوافع الرغبة والقدرة ميعا

تقييم الأداء:

¹ الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص38

² نفس المرجع، ص 39

يقصد بتقييم أداء الأفراد، تحديد مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية بغية تقدير ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، وبالتالي لوضع كل فرد في المجال الذي يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج .

كما يعتبر تقييم الأداء أساسا لإعادة النظر في تحديد إحتياجات التدريب للفترة القادمة، فقد تبين للإدارة مثلا أن سياسة الإختيار غير ناجحة أو أن هناك عدم الرغبة في أداء العمل بالنسبة لبعض الأفراد، مما يتيح للإدارة إمكانية ترشيد قراراتها وتعديل خططها وسياساتها المتعلقة بشؤون العاملين.

بحوث الأفراد

وتهدف البحوث في مجال الأفراد التوقف على مشاكل العاملين وإتخاذ ما يلزم لحلها، ومن المشكلات التي تتصدى لها إدارة الموارد البشرية في بحوثها تقييم الوظائف وأساليب التدريب وعلاقات العمل ومنح معنويات للأفراد وإختيارات إتجاهات العمل ومنح معنويات السيكولوجية ودوافع سلوك الفرد والجماعة وآثارها على العمل والمنشأة. .

توفير السلامة:

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها .

توفير الصحة:

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي¹.

وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة ذكرها هي أنشطة متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض وأي قرار أو تعديل بإحداها يؤثر حتما على الوظائف الأخرى، كما وأن فاعلية وهذه الوظائف والأنشطة تتوقف على مدى موضوعية السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية السياسات الناجحة في مجال الأفراد يجب أن تتصف بالسمات التالية.²

- الشمولية والتجانس وعدم التناقض في أجزاء السياسة الواحدة حتى يكون مجال تطبيقها عاما على مختلف الحالات والأفراد دون تحيز أو محاباة.
- وضوح وسهولة فهم السياسات من قبل كافة الأفراد دون الوقوع في إلتباس أو تفسير مخالف لمضمونها ، كما أن تحديد مسؤوليات كل وظيفة أو معرفة الحقوق والواجبات من كل فرد يساعد على إستقرار العمل وزيادة مردوده .

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 33

² الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص40.

4- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد حدثت كثيرا من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية وسنذكر منها ما يلي :¹

أ- تحدي زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغيرات.

ب- تحدي التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبية القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقية الوظيفية إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

ج- تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

تشهد السنوات الأخيرة ثورة كبيرة في مجال المعرفة والبيانات والمعلومات ولغرض أن تساهم إدارة موارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية ولكي تكون أداة ناجحة في تقديم النصح والاستشارة الناجحة للإدارة العليا في المنشأة فهي بحاجة إلى نظم معلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بها.

وأن تمتلك قاعدة بيانات أساسية معتمدة على استخدام الحساب الآتي لكي تستطيع إستيعاب المعلومات والبيانات وتقديمها للإدارة العليا لأجل مساعدتها في إتخاذ القرارات الناجحة في مجال الموارد البشرية وإدارتها.²

د- تحدي إدارة التغير

تركز مجموعة البرامج على إدخال التكنولوجيا والجودة الشاملة والتحسين المستمر في مختلف مجالات عمل المنشأة وإعادة الهندسية للأعمال وإستخدام الموارد الخارجية، هذه الأنواع المختلفة هي

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 111

برامج التغيير والتي تتطلب من المنشأة العمل على تعديل الطريقة التي تعمل فيها لغرض المحافظة على ضمان إستمرارية نجاحاتها .

ولغرض النجاح في إدارة التغيير لا بد أن يكون المسؤول في المنشأة على قدرة في إجراء ما

يأتي :¹

- إمتلاك الرؤية الواضحة والمستقبلية لعملية التغيير .

- إيصال الرؤية الجديدة إلى العاملين بشكل واضح ودقيق .

- تحديد التوقعات الخاصة بالأداء بشكل واضح.

تطوير القدرة على التغيير من خلال إعادة تنظيم الموارد البشرية وإعادة تخصيص الموجودات المختلفة في المنشأة بما يؤدي إلى تحقيق الهدف.

هـ- تحدي تطوير رأس المال البشري:

أن الفكرة القائلة بأن المنشآت تتنافس من خلال الموارد البشرية أي تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنشأة على إدارة رأس المال البشري.²

ويمكن تحديد مفهوم رأس المال البشري بأنه «مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنشأة حالياً والتي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة بسبب الظروف».

لذلك فإن عملية بناء رأس المال البشري في المنشآت يبدأ من المدراء حيث يعملوا على تطوير الاستراتيجيات للتأكد في المعرفة والمهارة والخبرة الموجودة لدى القوى العاملة هذا من جانب ومن جانب

آخر يشار إلى أن رأس المال البشري يتضمن المكونات التالية:³

- رأس المال البشري المنظمي:

يتضمن هذا النوع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنشأة دون إستثناء، ابتداء من الموارد البشرية غير الماهرة وصولاً إلى الموارد البشرية التي تمتلك أعلى مستويات المهارة.

- رأس المال الفكري:

وهو جزء من رأس المال البشري للمنشأة ويتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتطبيقية دون غيرهم من الموارد البشرية الموجودة وهدف المعرفة والقدرات تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار الموجودة التي تساهم في تمكين المنشأة من العمل على توسيع وتعظيم نقاط قواها المختلفة وتجعل المنشأة في موقع تكون قادرة من خلاله على إقتناص الفرصة المناسبة.

¹ نفس المرجع، ص 105.

² يوسف حليم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

و- تحدي تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة لهما أثر سلبي على الأداء ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتقشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.¹

ر- التحدي الاجتماعي

يلعب الجانب الاجتماعي أهمية كبيرة في حياة المنشآت فلا شك أن الجانب الاجتماعي يرتبط في تطوير مجموعة من المهارات المرتبطة بالقراءة والكتابة والرياضيات هذا من جانب ومن جانب آخر يرتبط في دوافع السلوك العاملين في المنشآت ومن جانب ثالث يرتبط في عملية إدارة الاختلاف الثقافي الموجود بين الدول التي نعيش فيها المنشآت وإرتباط هذه الثقافات المختلفة بالوسائل والأساليب المتبعة في السياسة والإقتصاد والإدارة الموجودة في الدول المختلفة والمؤثرة في عمل المنشآت التي تعمل في هذه الدول.²

ي - التحدي العائد والتعويض المادي للعاملين :

يؤدي التضخم الإقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة.³

5- تنظيم و موقع إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات المنشأة، حيث تهتم بالمتابعة و الإشراف على كافة الأمور في المنشآت و بتنظيم العمل إداريا. و لكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل أوضح أولا، وينعكس بنتائج إيجابية على سعيد المنشأة ثانيا، فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي و بنائي في هيكله و بناء المنشأة بشكل عام. أي لا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة و الأعمال و الوظيفية.⁴

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ خالد عبد الرحيم الميحي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

5-1 التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتوفير مكافأة وصيانة وتنمية وتقييم الموارد البشرية بالمنشأة، لتحقيق أهدافها، ويختلف دورها بالإختلاف المنشآت، كما يختلف في المنشأة الواحدة من وقت لآخر مع تغيير ظروف وإحتياجات وإمكانية المنشأة، وينتج عن ذلك ، أنه لا يوجد تنظيم مثالي أو موحد لإدارة الموارد البشرية في المنشآت المختلفة، بل يختلف تنظيم الإدارة بإختلاف المنشآت وظروفها.¹ وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنشأة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية .

ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعادة حسب الإختصاصات والتشابه الوظيفي وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بتنفيذ الإدارات المختلفة في المنشأة مع تقاسيم النصح والإستشارة إليهم عند الحاجة.²

5-2- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنشأة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منشأة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:³

- نمط ادارة المنشأة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية .
- عدد العاملين في المنشأة.
- الهيكل التنظيمي العام للمنشأة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل الأزمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها⁴، يساعد الهيكل التنظيمي إلى تحقيق مايلي :⁵

- يمكن من التحديد الدقيق المسؤوليات وسلطات الوظائف الموجودة بالمنشأة.
- يسهل عملية الإتصال حيث تظهر علاقات الإدارات والأقسام والوظائف بعضها ببعض.
- يسهل من عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- يمنع التداخل بين الإختصاصات من خلال التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات

6- التكامل في وظيفة إدارة الموارد البشرية

¹ أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاة الحديثة الإسكندرية، مصر، 2003، ص64.

² سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص 48

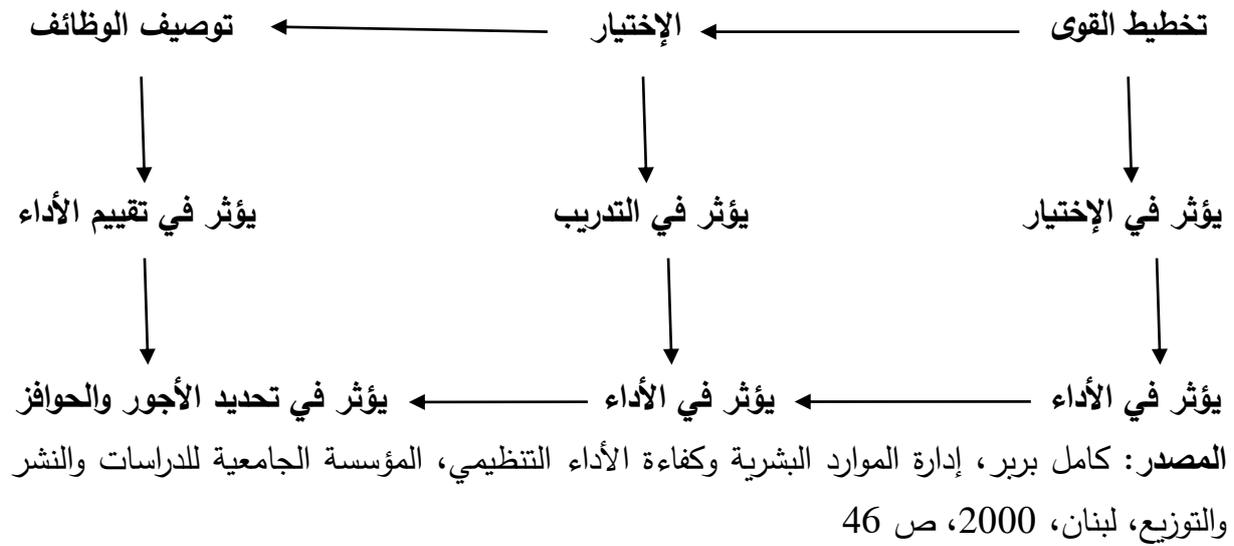
³ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص16

⁴ هيثم حمود الشبلي، مروان عمر النسور، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁵ محمد الصيرفي، صمم هيكل التنظيمي، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص 11.

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء، وهناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين الأنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والإستقطاب والإختيار والتعيين وقياس الكفاءة¹. وحتى يحقق أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء، وتحقيق أهداف الإدارة، فإن النجاح في نادية باقي الأنشطة هو أمر هام، إذ كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها.

الشكل رقم (12) يمثل تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية.



لذا فان تكامل هذه الأنشطة أمر أساسي وذلك لتعظيم النتائج المطلوبة من إدارة الموارد البشرية وألا فالنتيجة هي تحول هذه الإدارة إلى عبء على المنشأة.

7- إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من إستقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة من سوق العمل، وتنقي أنسبها وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها، وتحفزها، وترزع لديها الولاء والانتماء للمنشأة وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها.

7-1 إستراتيجية الموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنشأة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

استراتيجية المنشأة العامة وظروفها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة.¹

إن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تتدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى مستويات العمالة ، وفي حالة غياب إستراتيجية للموارد البشرية تتخبط المنشأة ما بين تحفيز الأفراد أو تغريبهم، في أي منشأة يعتبر الأفراد الإستراتيجيين أكثر أهمية من الخطط التخطيطي الفعال للإستراتيجية يكون ممكنا فقط، في حالة وجود أفراد محفزين ، ويوجد سببين أساسيين لتحقيق كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية هما:²

- التأكد بأن التغيير سوف يحدث، مما يتطلب توجيهه بطريقة منظمة، تسمح لنا بملاحظة الموقف الإقتصادي والسياسي الحالي.

- التجربة في أنماط عديدة على منشآت تمكنا من إدراك بعض التغيرات الضخمة التي سوف يحتاج خبراء الموارد البشرية وقادة المنشآت إلى التعامل معها في المستقبل.

7-2-المهارات والصفات المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية:

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي:³

- المهارات الفنية أو التخصصية:

وهي التي تختص بمعرفة المدير الطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

ب - المهارات السلوكية:

أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين العلاقات الإجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

ج - المهارات الفكرية:

وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، وإتخاذ القرارات المناسبة، غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنشأة. فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية كما يوضحه الشكل التالي مستوى وحجم المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² سانداء، شلبا كوبرا إستراتيجية الموارد البشرية ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص36.

يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الجدول رقم (03) يمثل المهارات المطلوبة للمدير في المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

المهارة الفنية	المهارة السلوكية	المهارة الفكرية	المستوى المهارة
			الإدارة العليا
			الإدارة الوسطى
			الإدارة الإشرافية

المصدر : سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 50

وحيث أن إدارة الموارد البشرية و أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعا إستراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنشأة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية :¹

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة المنشأة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضه جيدة.
- الإستماع الجيد.
- تكوين العلاقة مع الأطراف المختلفة.
- القدرة على الإتصال بأشكاله المختلفة.
- معرفة جيدة في الإستخدام الحاسوب .

الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية :

ومن أهم الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمنشآت اليوم ما يلي:²

- زيادة مشاركة المرأة في العمل.
- زيادة أعداد العمالة الواحدة في هيكله الموارد البشرية .

¹ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 35

² فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص، 173 172.

- زيادة أعداد الفئة العمرية العالية في تركيبة القوى العاملة .
- زيادة المتطلبات التعليمية والتدريبية والمهارية لشغل الوظائف.
- زيادة معدل دوران العمل في العديد من المنشآت.
- زيادة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والشبكات في إدارة الموارد البشرية .
- زيادة الإتجاهات نحو خطف الكفاءات من المنشآت بعضها البعض.
- إتساع فجوة الفروق الأجيالية داخل المنشأة الواحدة وكذلك بين المنشآت لكل وظيفة .
- إستخدام خبرة معرفة الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات كافة شروط شكل الوظائف حالها .
- لازالت النقابات غائبة خارج منظومة إدارة الموارد البشرية العربية وعلاقات العمل مقارنا بالخارج .
- يعتبر الإنسان العربي حتى الآن أضعف عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية، لذلك ظهرت الإهتمامات والقضايا الجديدة فيما يلي :

- زيادة المنافسة أسواق العمل العالمية والمحلية .

- تزايد الهجرة الداخلية من القرى إلى المدن بحثا لفرص العمل

- تزايد الإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الاتجاه نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وتفجير الطاقات الإبداعية وتمكين العاملين.

أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية

تعتبر الموارد البشرية ووظائفها الركيزة الأساسية في دوام وسيرورة أي مؤسسة سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا ، حيث تولي الإدارات الحديثة إهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والإعتناء بها على المدى المتوسط والطويل، مراعاة إهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي :

من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي و مستخدمى الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر بحالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الإطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من المنشأة وكذلك الفرد والمجتمع.¹

¹ قارح مبروك، الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في نظريو ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، دفعة 2013/2014 ص 49 .

8- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية :

لقد فرضت الظروف الإقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المؤسسات تبني العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي أو المجال التسويقي، المجال المالي، مجال الموارد البشرية، وبالتالي أصبح لكل مجال من هذه المجالات إستراتيجية خاصة بها. ويتطلب العمل الإستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الإستقطاب والإختيار، التحفيز الإنساني ... إلخ، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب يجعل من المواد البشرية أكثر عطاء وتطورا .

إستراتيجية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية

تأتي عملية إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة للإنخراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وتتضمن عملية الإستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة و تشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد إمتحاناتها .

وتبدأ عملية الإستقطاب بعد وضع خطة تحديد الموارد البشرية التي تحدد الأعداد من الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة حسب النشاطات المعنية التي تتطلبها المنشأة الرياضية.

-تعريف الإستقطاب :

يعرف الإستقطاب بأنه العملية التي يتم من خلالها إستخدام جميع الوسائل والطرق التي تسهم في تشجيع وجذب الأفراد الأكفاء والمؤهلين للوظائف، بمعنى أخر تقديم جميع التسهيلات والمزايا التي يمكن بمقتضاها جذب الأعداد المناسبة ممن يمتلكون خيرات ومهارات ومؤهلات علمية عالية لشغل الوظائف بالمؤسسات الرياضية.¹

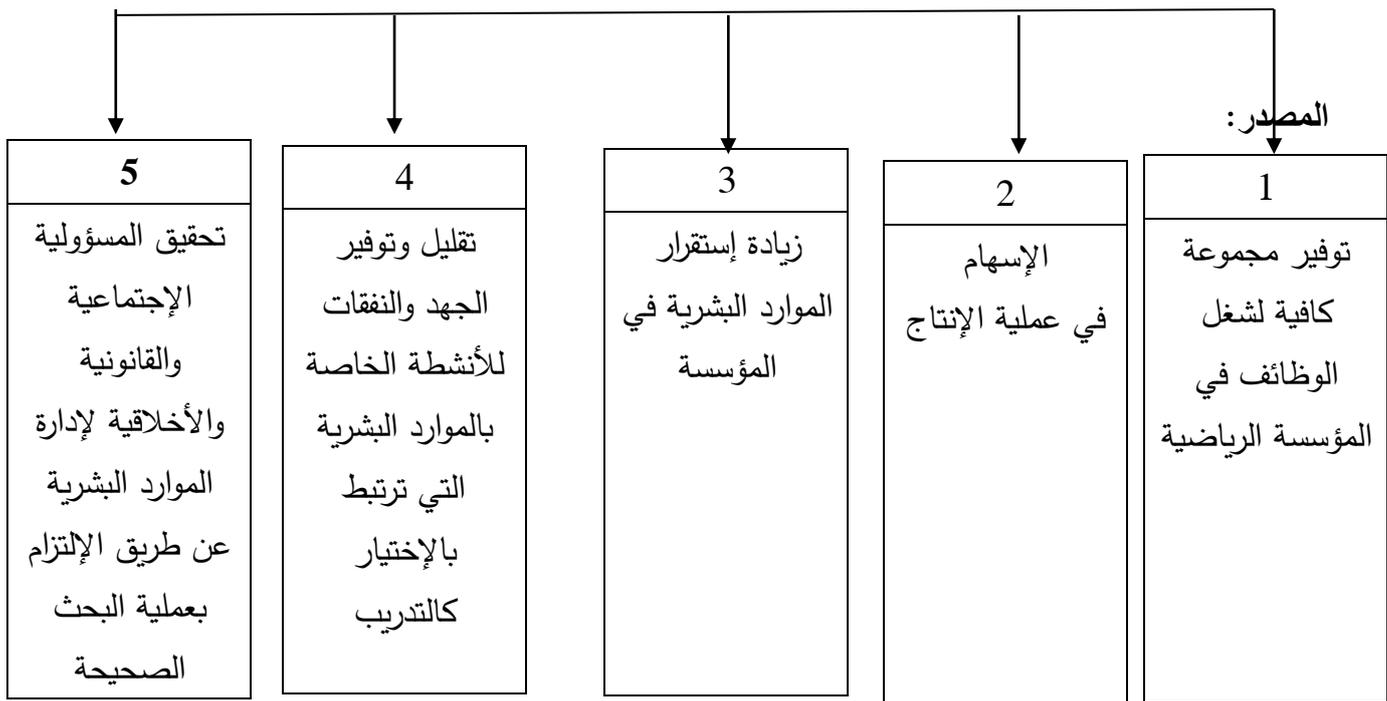
كما يعرف الإستقطاب بأنه عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنشأة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف.²

¹ عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشأة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر ، دفعة 2014/2015 ، ص 39 .

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003، ص 117

- وتبرز أهمية الإستقطاب من خلال ما يلي:¹
- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أصبحت لدى المنشآت خيار واسع تستطيع من خلاله إختيار الأفراد المستقطبين الأكفاء والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
 - إن نجاح عملية الإستقطاب يعني نجاح عملية الإختيار تتمثل بإستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
 - يمكن من خلال عملية الإستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن إستخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات الإعلان، الإتصال الشخصي).
 - استبدال بعض المهارات البشرية حاليا في المنشأة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها، مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنشأة مستقبلا
 - تؤدي عملية الإستقطاب إلى جذب مهارات بشرية مطلوبة مواصفات عالية تسهل مهمة إنتقاء الأقل منها، وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنشأة .

يوضح الشكل رقم (14) أهمية الإستقطاب في المؤسسة الرياضية:



حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

¹ عمر وصفي عقيلى، مرجع سبق ذكره، ص 187.

أما أهداف الإستقطاب تهدف إلى تحقيق مايلي¹:

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الإستعانة بهم لسد الشواغر .
- إبراز وتسويق دور المنشأة الإستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أو توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم وإحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- الإسهام في زيادة عملية الإختيار من خلال التركيز على إستقطاب وإجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الإختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.²
- الإسهام في زيادة فعالية المنشأة عن طريق زيادة معدلات إستقرار العمالة وتكوين عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.³

وعليه من خلال ما تقدم ما تقدم يمكن القول بأن أهداف الإستقطاب تصب في خدمة مصالح المنشأة، الا نجاح الإستقطاب رهن أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف.

مصادر الاستقطاب : تتمثل مصادر الاستقطاب فيما يلي:⁴

المصادر الداخلية: في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشأة بإحدى الطرق التالية:

الترقية: حيث تقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والإرتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا، وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية ويمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الأخرى أو من فرع لآخر، والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.

الموظفون السابقون: قد لجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة على العمل وهذا المصدر أثبت أهمية وجوده

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002، ص 121

² معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

نفس المرجع ، ص 134.³

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة دار زهران للنشر، الأردن، 1996، ص 49.

في بعض المنشآت، كما أنه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكشف أن وضعهم في أماكنهم بحالة لم يكن صحيحا، وهناك عدة مزايا تتجح المصادر الداخلية منها:

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرصة للتقدم الشرفي للعاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والإختيار والتعيين.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين .
- الإستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

ب- المصادر الخارجية: من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من الخارج ما يلي:

الإعلان: يعتبر من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتقف فعالية هذا الأسلوب على إختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والأكثر شهرة هي الإعلان عن طريق الصحف والمجلات.

مكاتب العمل: توجد مكاتب التوظيف والإستخدام سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العلم من العملية بمختلف الوظائف والمهن الفنية والإدارية .

الجامعات والمدارس: حيث هناك البعض من المنظمات تحرص على بناء وتكوين علاقات مستمرة ان والمدارس للحصول على الإحتياجات سنويا، وهناك بعض المصادر أقل استعمالا منها:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
- الجمعيات المتخصصة كجمعية المحاسبين، جمعية الأطباء .
- أن الفرز الفاعل للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنشأة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

ومن هنا يمكن القول أن عملية إستقطاب العاملون هي عملية ذات اتجاهين، يجب أن يلتقيا لنقول عن أنه قد حقق الغاية المرادة منه، فالإتجاه الأول هو إستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنشأة للموارد البشرية من مواصفات معنية والإتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل وتقديم المحفزات والمعنويات الموضوعية الصادقة لها بشكل يخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنشأة، أما الإتجاه الثاني أي يجب أن يلتقي مع الإتجاه الأول فهو أن يحدق الإستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة والعمل لدى المنشأة.

إستراتيجية الإختيار والتعيين في المؤسسة الرياضية:

بعد نهاية عملية الإستقطاب وتقدم الفرد إلى المنشأة تقوم المصلحة المختصة بإقتناء أو إختيار الأفضل المتقدمين استنادا على عدة معايير وإجراءات.

تعريف الإختيار: لقد تعددت التعاريف وهي:

يعرف الإختيار بأنه "عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه".¹

كما يعرف الإختيار بأنه "عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنشأة من الأفراد المؤهلين والذين تم إختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقاً لتوصيف المتبع في المنشأة".²

أهمية عملية الإختيار والتعيين: ترجع أهمية عملية الإختيار إلى مايلي:³

- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الإستغلال الكامل إمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المنشأة ككل.
- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنشأة قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.
- أن وضع وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدراً للمتعاب والمشاكل داخل المنشأة.

خطوات ومراحل عملية الإختيار والتعيين: تمر عملية الإختيار بعدة خطوات تتمثل في:⁴

أ- **إستقبال طلبات العمل:** تتم هذه الخطوة بعد ملئ إستمارة خاصة بالعمل إلى المنشأة وعن طريقها يتم التعرف على الفرد المرشح، وتأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي.

ب- **المقابلة الأولية:** في هذه المرحلة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك التقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة، وقد تأخذ المقابلة الشكل الرسمي والهيكل وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية.

ج- **الإختيار:** تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريراً على مؤهلات مختلفة ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، وتأخذ الإختبارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض، ومن هذه الأشكال مثلاً: إختبارات الأداء، إختبارات حول الذكاء، إختبارات الاستعداد والقدرات، إختبارات الميول للعمل، إختبارات الشخصية.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 249 - 250 .

⁴ خالد عبد الرحيم الميحي، مرجع سبق ذكره ص ص 133-134.

ومهما كان نوع أو عدد الإختيارات التي يؤديها الأفراد يشترط في الإختيار أن يكون صادقا وأن يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغيير عند إعادة إستخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص .

د- **الفحص الطبي:** يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها لأداء العمل المطلوب منه.

هـ - **المقابلة النهائية:** حيث تمثل هذه الخطوة الأداء الوحيد والأعلى وزنا من بين الخطوات الاختيار في تحديد من يحصل على العمل وتعد المقابلة نوع من أنواع الإختبارات الشفهية، كما أن المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة عن طريق المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات إستمارة التقديم ونتائج الإختبارات تتأثر بالجوانب التالية:

-الوظيفة.

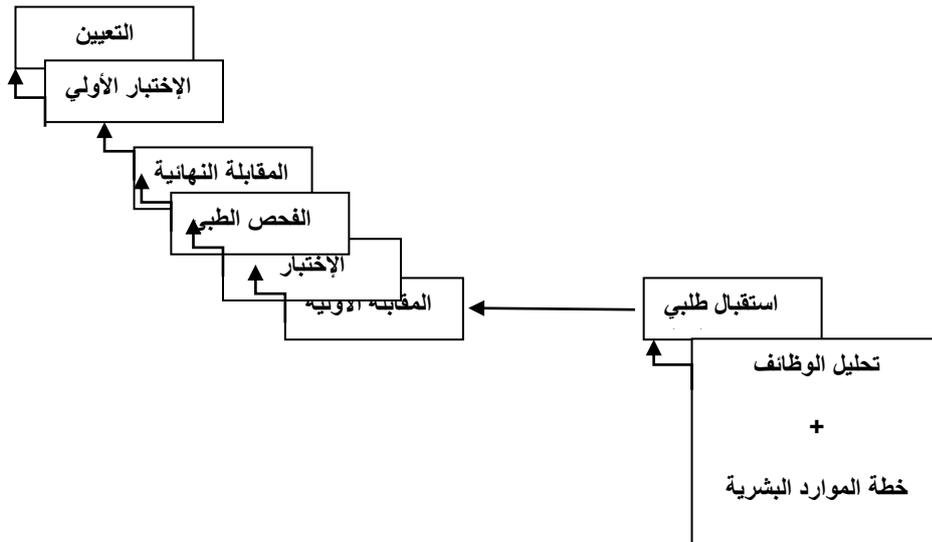
-ثقة المنشأة بالمقابلة .

-نوع الأسس القائمة على إجراء المقابلة .

و- **الإختيار الأولي:** وتستهدف هذه الخطوة الإطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد.

ز- **التعيين:** تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير على أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، ويوضح الشكل خطوات وإجراءات عملية الإختيار.

الشكل رقم 14 : يمثل خطوات وإجراءات عملية الإختيار



المصدر: خالد عبد الرحيم الحيثي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

إستراتيجية التدريب في المؤسسة الرياضية:

يؤدي التدريب دورا فعالا في زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم وذلك بإتباع برامج وتربصات معدة خصيصا لذلك قصد إستيعاب والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنشأة تبنيها والتكيف معها.

تعريف التدريب :

يعرف بعض الكتاب التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة ان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.¹ كما يعرف التدريب على أنه "عبارة عن نشاط إداري يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة بغية تحقيق أهداف محددة تتضمن تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتكييفها مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته، بالشكل الذي يمكنهم من أداء عملها بكفاءة وفعالية عالية، والإلمام بجميع عناصر ومتغيرات العمل.²

أهمية التدريب: للتدريب أهمية بالغة سواء على المنشأة أو على الفرد.³

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة:

تحقق البرامج التدريبية الفعالة الفوائد التالية :

- 5- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- 6- يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنشأة.
- 7- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنشأة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنشأة منهم من أهداف.
- 8- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .
- 9- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- 10- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للفرد: تتمثل الفوائد التي يحققها التدريب العملي للأفراد في الآتي :

- 11- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم في المنشأة واستيعابهم لدورهم فيها .

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² فليش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الشلف، دفعة 2007 / 2006 ، ص 106

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 188

- 12- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- 13- يطور و ينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
- 14- يساعد أفراد في تطوير مهارات الإتصالات والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعلي. يساعد الأفراد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة للعمل أو قلة المهارات التي تنجم عنها ضعف الأداء.
- 6 - 3 - 3 أنواع التدريب:** يمكن تقسيم التدريب على أنواع مختلفة كما يلي:¹
- أ- التدريب وفقا لعدد المتدربين :**
- التدريب الفردي.
 - التدريب الجماعي.
- ب- التدريب وفقا لمكان العمل :**
- التدريب في الموقع.
 - التدريب خارج موقع العمل.
- ج- التدريب وفقا لوقت التنفيذ :**
- التدريب قبل الخدمة.
 - التدريب بعد الخدمة.
- د- التدريب وفقا للهدف :**
- تدريب المهارات.
 - تدريب السلوك.
 - التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد موضوع معين .

إستراتيجية تقييم الأداء والحوافز في المؤسسة الرياضية:

إستراتيجية تقييم الأداء :

تتجه وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الإختيار والتوظيف، والتدريب وسياسات الأجور والحوافز وتعزيز دور القيادة والإشراف وتهيئة طرق ووسائل الإتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد سورية، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولا إلى أعلى إنتاجية ممكنة.

¹ علي محمد رباحة، إدارة الوظائف البشرية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص 56.

ويعني تقييم الأداء الحكم على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم ومعرفة مدى صلاحية في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسؤولياته ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وعلى هذا النحو، ينطوي تحت مفهوم تقييم أداء الأفراد عمليتين أساسيتين متتاليتين هما :¹

أ- قياس الأداء الفعلي للأفراد.

ب- الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع معايير الأداء المطلوبة التقدير مدى نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية تقدمه في المستقبل.

الحوافز:

هو حث العمال وخلق الدافعية لديهم للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالي من الفعالية.

أ- تعريف الحوافز : يمكن إعطاء عدة تعاريف أهمها :

تعريف الدكتور أحمد طرطار: هي وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة فجائية العمل للعامل، لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو مجموعة أنشطة محددة شكلا أو أسلوبا .²

ويعرفه لخضر سيكو : على أنه تلك قوة التي تدفع الفرد للسعي وراء تلبية حاجاته و رغباته ودوافعه وذلك بتقليص حالات الشعور بالحاجة والعودة إلى حالة التوازن .³

ب- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة على الأفراد بحيث تنعكس بصورة مباشرة على أداء العامل، وتتلخص أهمية

التحفيز فيما يلي:⁴

- 15- تعمل الحوافز على زيادة الإنتاج وتحسين ظروف العمال.
- 16- وتحسين نوعية الإنتاج.
- 17- تشجيع الابتكارات لدى العمال والموظفين الموهوبين والممتازين بفتح المجال لإقتراح الأفكار وإبداء الآراء في اطار العمل وبالتالي تحسين ورفع الإنتاجية كما ونوعا .
- 18- تحقيق الحوافز للعامل إشباعا لحاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية بتحسين ظروف العمل والحياة.

¹ الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

² أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 99.

³ Sckiou Lakhdar, gestion du personnel, édition des organisation, paris, 2003, p 327.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدهم الطويل، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997،

- 19- تعمل الحوافز على تنسيق جهود العامل لزيادة الإنتاج، كما يؤدي ذلك رفع أجورهم ومستواهم الاجتماعي.
- 20- التخلص من بعض المشاكل التي تعاني منها المنشأة، نذكر منها مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل.
- 21- يساعد الحافز في تغذية المنشأة بالأفراد ذوي المهارات العالية ومساهمتها في الحفاظ على المهارات الموجودة داخل المنشأة.

ج- أنواع الحوافز :

لا يمكن الأخذ بتصنيف نمطي للحوافز، وبالتالي كل منشأة تعتمد على تصنيف معين، حيث الحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المنشأة لتشجيع مستخدميها على الأداء الأفضل، وبالتالي الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم الفكرية والعضلية، ويمكن تصنيف الحوافز كما يلي:

- الحوافز من حيث الشكل: تنقسم إلى نوعين هما:

-**الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من الحوافز الأكثر شيوعاً في حث العمال ودفعهم على رفع المردودية الإنتاجية في العمل بطريقة فردية أو جماعية وتكون غالباً في صفة أموال أو نقود تدفع للعامل علاوة على أجره الأساسي العادي، وتمثل الأموال التي يحصل عليها العمال وسيلة لتحقيق وإشباع حاجاتهم حسب أولوياتها، وتدفع الحوافز المادية بعدة أشكال وصور للعمال أهمها: العلاوات الإستثنائية، المشاركة في الأرباح، المكافآت التشجيعية، البدلات إلخ.

الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيسه وتطلعاته الاجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وتدفع الحوافز المعنوية بعدة أشكال وصور أهمها: الترقية، تقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في صنع القرار، إدماج أسماء العاملين المبدعين في لوحات شرف إلخ -

الحوافز من حيث المستفيدين :

تمنح الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، السلبي والإيجابي للعاملين فردي أو جماعي، وتنقسم هذه الأخيرة إلى:

حوافز فردية: تقدم هذه الحوافز للفرد نتيجة قيامه بعمل معين، فيأخذ مكافأة تشجيعية مقابل أدائه الممتاز أو يحصل على تقدير في صورة إشراك في إتخاذ القرار أو حل مشكلة معينة، أي تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية .

حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع كفاءة وتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

الحوافز المعنوية والمادية في آن واحد: هناك بعض الحوافز التي تكون مادية ومعنوية في آن واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز الترقية، فمن المعروف أن الترقية تنطوي على زيادة في الأجور، فإذا إنترنت الترقية بزيادة الأجر أصبحت حافزا ماديا ومعنويا.

الحوافز من حيث الإمكانيات:

تقسم الحوافز من حيث الإمكانيات إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة، وذلك من حيث الخطة التي تضعها الإدارة والإمكانيات المتاحة لتقديم الحوافز المناسبة.

الحافز الأساسي: سواء كان ماديا أو معنويا، فردا أو جماعيا هو ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجات معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، ولكن يحدث أحيانا أن لا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد منهم حتى لا يشعروا بالحرمان من تلك الحوافز

الحوافز البديلة: تمنحها الإدارة للأفراد بديل عن الحوافز الأساسية، لا تساويها في التكلفة ولكنها تعوضها، لذلك على الإدارة أن تركز بوضوح على الأسس التي تبنى عليها الحوافز الأساسية والبديلة، وأن يفهم العاملون هذه الأسس ويقتنعوا بها، وإلا أصبحت الحوافز مصدر لعدم رضا العاملين بدلا من أن تحقق أهدافهم.

9 - عمليات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

توضع إستراتيجية الموارد البشرية خلال ست خطوات تأتي متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات قيمة للخطوات التالية: .¹

9-1- بناء رؤية الموارد البشرية:

في الرؤية توجهها للأنشطة في المنشآت، إذا لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية، فإنه من المهم إشتقاق وحدة استنادا إلى الحاجات، الطلبات، ووجود أصحاب المصلحة والمنتفعين الرئيسيين في المنشأة، وسوف لا يأخذ هذا الإجراء في اعتباره فقط الغرض الجوهري الخاص بسبب وجود المنشأة، ولكن أيضا الفلسفة الأساسية. يجب أن يتم إجازة الرؤية خلال ممارسة جماعة إختيار تطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية، تعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي تقودها.

¹ أشوك شاندا شلبيا كويرا، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

9-2 مسح البيئة التنظيمية:

بمجرد أن تكون الرؤية مناسبة، يجب أن يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة . سوف يساعد هذا المنشآت على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدات التطبيق إستراتيجية الموارد البشرية تطبيقا ناجحا.

إذا يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تلاقي المخاطر المحتملة فيها، وهل بإمكانات موارد المنشأة البشرية الحالية القيام بذلك، أم أن هناك فجوة يجب العمل تلافيتها، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ وكيف سيتم تدريبها، وتحفيزها، ورعايتها؟¹

9-3-مراجعة الجدارة والموارد:

بمجرد تحديد المعالم الرئيسية، يجب مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف، إن على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، إن مراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.

9-4-الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى

عادة لا تأخذ خطط العمل الإستراتيجية في اعتبارها الأوجه الإنسانية في المنشأة، ومن ثم يكون من المهم تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى، يعني هذا تحليل الخطط الأخيرة وعزل أبعاد الموارد البشرية من كل الخطط الإستراتيجية يجب توحيد وتكامل كل هذه الأوجه داخل إستراتيجية الموارد البشرية بالتركيز على مجالات النجاح الحرجة مثل الإستقطاب والتعيين، التدريب والمتطلبات الجغرافية.

9-5-تحديد الأهداف:

بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة ومعترف بها، يصبح من السهل أن تعرف أين يقف المرء، وإلى أين يريد أن يذهب، يجب أن يتم تحديد صورة شاملة لمستويات الإدارة، ومتطلبات أصحاب المصلحة جنبا إلى جنب مع الأهداف ومقاصد وظيفة الموارد البشرية، مع تحديد الإطار الزمني لإنجاز كل هدف.

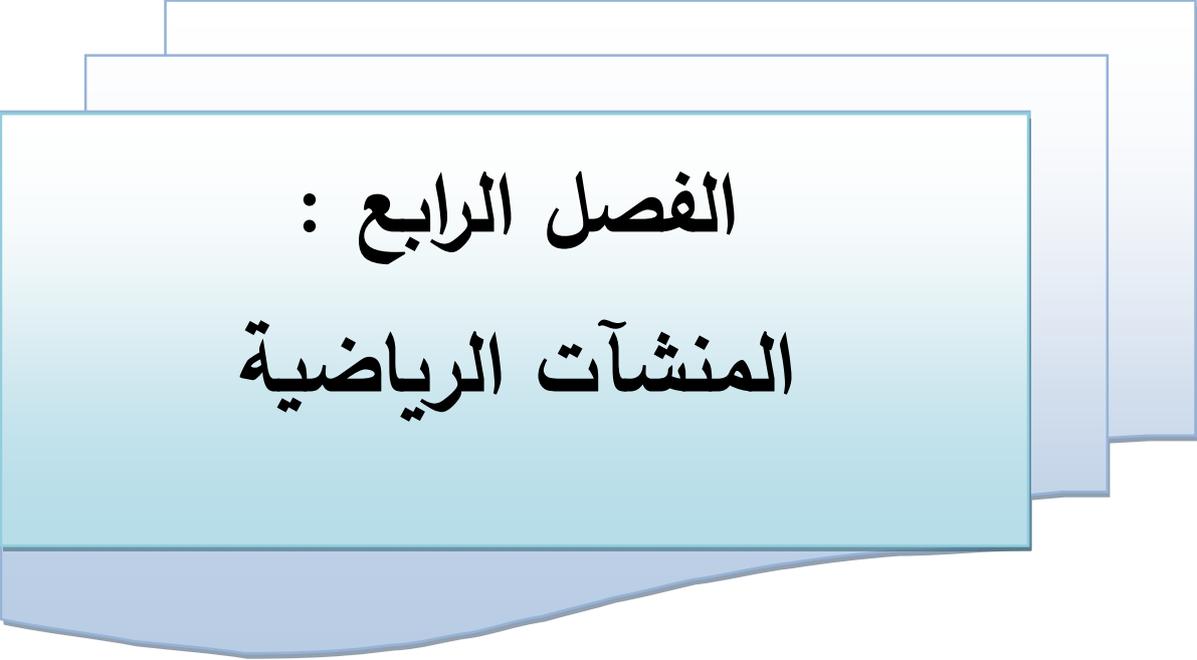
9-6-تكامل الخطط التنفيذية :

عندما يتم التعرف على ما يجب إنجازه، وتوضع الأهداف المناسبة، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية. تأخذ الخطط التنفيذية شكل نمط ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

خاتمة :

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية وبعده تغيرات و عوامل مختلفة، ومن أهمها التغيرات الإقتصادية والإدارية المعاصرة المحيطة بالمنشأة حيث أن هذه المتغيرات ساهمت في تطوير مهمة إدارة الموارد البشرية و نطاق ممارستها و أهدافها وأصبحت تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الثقافة التنظيمية الإيجابية و تكريس أبعادها (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ،التوقعات التنظيمية) في خدمة تحسين الأداء و توفير مناخ تنظيمي مناسب يجعل من الموارد البشرية أكثر عطاء وتطورا ويتوافق مع إستراتيجية المنشأة وتحقيق رسالتها وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها.



الفصل الرابع :
المنشآت الرياضية

تمهيد :

إن الوصول بأي مشروع إنساني إلى تحقيق أهدافه يتطلب وجود عملية إدارية فعالة تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنشآت سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، أي أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة وتحقيق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامها، وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة، و قد شكل الفكر الإداري عبر مراحل تطوره محور الإهتمام بالعنصر البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، والتنسيق والترتيب، والإعداد والتهيئة والتطوير والتحديث، والتنفيذ والإنجاز، كلها عمليات من ناتج العمل الإنساني ومظاهره، وهي أساس النجاح في المنشآت وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنشأة الرياضية.

وإن إقامة المنشآت الرياضية لا يمكن أن تأتي عشوائية بل لابد من وجود أساس علمي يدفع وجوهه ليمنح القائمين على العمل قوة دفع للارتقاء بالمنشآت الرياضية من أجل تحقيق أغراضها التي أقيمت من أجلها.

1- مفهوم المنشآت الرياضية:

لقد تعددت التعاريف ويمكن ذكر أهمها فيما يلي :¹

عرفت الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية المنشآت الرياضية بأنها: "المرافق الرياضية والأندية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغطاة التي تم إنشائها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل نسبية مختلفة من ممارسة هواياتهم ونشاطاتهم الرياضية".

وعرفها المارون بأنها: "البناء أو المكان الذي يقوم به لون النشاط المطلوب فالمنشآت الرياضية لكرة القدم في الملعب وملحقاته، والمنشأة الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات"

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي رقم 91- 416 مؤرخ في 25 ربيع الثاني 2 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شريط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها في المادة على النحو التالي: "كل منشآت مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية".²

كما يشير دافت، روبينز (Daft and Rroppins) أن المؤسسات الرياضية هي تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

2- خصائص المنشآت الرياضية :

و من هذا المفهوم يمكن تحديد ثلاثة خصائص رئيسية للمنشآت الرياضية وهي كالتالي:³

أ- التكوين الإجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة فضلا عن الأهداف الإجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة الخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ب- النشاطات المقدمة والأهداف:

تخلف المؤسسات الرياضية طبقا لنوع النشاطات المقدمة وطبقا للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات فالأندية والشركات والألعاب الجيش والشرطة كلها مؤسسات وبداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف

¹ عبد العزيز صالح الكريديس الإدارية، جامعة نيف العربية له جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص28

² المرسوم التنفيذي رقم 416 / 91 المؤرخ 1991/11/02 الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية وإستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد54 ، ص 21 .

³ نصير قاسم حلف، مرجع سبق ذكره، ص10.

كل مؤسسة عن الأخرى تبعا لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها و سياستها الخارجية والترويجية.

ج- النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية :

للمؤسسة الرياضية مفهوم كما يعرفه Dast بأنها "مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملموس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع عديد الإختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات و الأقسام "

كما يوضح بعض المختصين أن المؤسسات الرياضية لها نظرية بنائية ونظام بنائي أي هيكل تنظيمي في بعض المصادر يرتبط هذا النظام البنائي بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة وأن الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفق لحجمها و وظائفها.

3- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى :¹

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب وإحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لاستكمال عملية التنمية.
- رعاية الشباب وتربيته وزيادة فاعليته في المجتمع.
- الإستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع .
- الإرتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو إجتماعية ، مع الإهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.

¹ عبدالعزيز صالح الكريديس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- تنظيم وإستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشئ والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- إعداد أجيال قادرة قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.

4 - إمكانات المنشآت الرياضية:¹

تعتبر الإمكانيات أحد مقاومات الهيئة الرياضية أنها تعمل على رفع مستوى الهيئات لو أحسن إستخدامها فكثيرا من الإدارات الناجحة تتجح نجاحا باهرا رغم إمكاناتها المحدودة وبالعكس تماما فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكاناتها أن الإدارة السليمة لا بد وأن تبذل جهد لتوفير إمكانات ملائمة و متزايدة بالإضافة إلى أن التخطيط لجيد يمكن أن يعمل الكثير للتعويض عن نقص الإمكانيات وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانيات والإدارات الناجح أي مشروع من المشروعات وتحقيق أهدافه يجب توفير وتحديد الإمكانيات.

ان الهيئات الرياضية المختلفة تغير الإمكانيات بها ضرورة إن لم توفرها لا تضمن حسن تنفيذ البرامج لأهدافه المطلوبة ، فإدارة الواعية هي التي تدرس الإمكانيات الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بالفعل من حيث الوفرة والجودة ثم يوضع البرنامج المناسب الذي يمكن تنفيذه باستخدام هذه الإمكانيات مع مراعاة العمل للإستفادة منها كلها إستفادة كاملة ولما كان التخطيط من أهم عناصر الإدارة وأن أحد عناصر التخطيط الإمكانيات لذا نجد أنها تلعب دورا أساسيا وهاما لنجاح الهيئات الرياضية وعلى ذلك نجد أن الإمكانيات تنقسم إلى :

4 - 1 - الإمكانيات المادية :

يقصد بها الأماكن المعدة مسبقا من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع الأنشطة التريبة البدنية والرياضية، وعلى ذلك فهي تنقسم إلى ما يلي:²

أ- أماكن الممارسة:

وتتمثل في: الملاعب، القاعات المسابح... ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب - المنشآت :

وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية و الرياضية ، المركبات الرياضية الخ .

¹¹ سمير عبد الحميد على إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،

1999، ص.25.

² عمر دمانة، مرجع سبق ذكره، ص ص89 . 90.

ج- الأجهزة والمعدات:

و تتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كرفع الأثقال، وسباق الدرجات بالإضافة إلى ذلك هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها الأزمه في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها الأزمه في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف....الخ.

2 - 4 - الإمكانيات البشرية:

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان، حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانيات كي تحقق الهدف الذي تواجدت من أجله وهذا يستلزم الجهد الإنساني الإداري الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع. وفي مجال التربية البدنية والرياضية تكون هذه الأعمال إما تنفيذية أو إشرافية ويمكن أن تشمل الإمكانيات البشرية كل من:¹

أ- الممارسون:

وهم كل من يمارس نشاط وأكثر من أنشطة التربية البدنية والرياضية بقصد تحقيق هدف شخصي أو الهيئة معنية، أما إلى غير ذلك، وعليه يمكن أن يكون الممارسون لاعبون، تلاميذ، أفراد يمرحون، أشخاص يريدون إكتساب اللياقة والصحة أو إنقاص الوزن....الخ.

ب - المنفذون:

و هم القائمون بالجانب التطبيقي في مجال التربية البدنية والرياضية على مختلف صورها من مدربين ، معلمون، قادة ... الخ. أي كل من يقوم بتنفيذ خطط وبرامج من مختلف ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضية.

ج - الفنيون:

ويقصد بهم المتخصصون في المجالات المختلفة سواء التي لها علاقة مباشرة بممارسة أنشطة التربية البدنية و الرياضية من أطباء، أخصائيون نفسيون، أخصائيون علاج طبيعي، إداريين، مشرفين....الخ.

د- المهنيون:

و هم العمال والحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانيات المادية من ملاعب وأدوات ومن أمثلتهم عمال الإضاءة، عمال الصيانة، عمال النظافة الخ

¹ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص، 38. 39.

3 - 4 - الإمكانيات التمويلية:

لا يتم تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل الجهود البشري على أرض في صورتها الطبيعية، بل بأهمية اعداد وتهيئة هذه الأرض أو المكان كي تصبح صالحة للإستخدام بالإضافة لتوفير الأدوات الخاصة بالنشاط الممارس في وجود المنفذون والفنيون والعمال لذلك يمكننا القول بأن رأس المال هو عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية، وبذلك يكون رأس المال في مجال التربية البدنية والرياضية . هو مجموعة غير متجانسة من الأدوات والأجهزة والملاعب والمنشآت وكافة الأشياء المصنوعة التي تساعد عند إستخدامها لتحقيق هدف الممارسة، وتعمل على إتاحة الفرص لمزيد من الممارسين، وأصبحت الأموال بهذه الصورة عنصرا من صنع الإنسان يوفر بطريقة أو أخرى لتحقيق الهدف الذي وفره من أجله ويختلف حجم الأموال تبعا لحجم وطبيعة المشروع المستهدف.¹

ونظرا إلى أهمية الأموال بإعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفيرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص في ما يلي:²

- رأس المال عنصر من صنع الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة .
- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للإستهلاك وأحيانا للهلاك.
- أنه في حاجة مستمرة إلى الصيانة والتجديد عن طريق الإستثمار فيه بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما المنشآت الرياضية وإتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

4-4 - الإمكانيات الطبيعية :

يقصد بالطبيعة كل الموارد التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه فالطبيعة بهذا الشكل تشمل الغابات الصحراء، البحار، الأنهار، مساقط المياه وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضية، بعد إختيار كل من الموقع والمناخ في النشاط الرياضي الذي يقوم به الفرد والجماعات، والذي تفرضه الموارد الطبيعية والمناخية من أرض مستوية أو جبال الخ، بالإضافة إلى درجة حرارة الجو والارتفاع والانخفاض عن مستوى سطح البحر في طبيعة ونوع ومستوى أداء النشاط الرياضي إلى حد كبير ومن خصائص الطبيعة في ما يأتي:³

- أنها نادرة وهبة من الله سبحانه وتعالى تستدعي الإختيار، أي المقارنة بين الإستخدامات المختلفة المورد الطبيعي واختيار واحد منها كي يحقق الهدف المطلوب.
- إن المورد الطبيعي يخضع لسلطة قانونية عند إستخدامه، لذا يجب عدم العبث به والمحافظة عليه.

¹ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص.40 .

² عمر دمانة، مرجع سبق ذكره، ص.90.

³ عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

- تتطلب الموارد الطبيعية في بعض الأحوال التدخل الإنساني لكي تصبح صالحة للاستخدام، حيث أنها قد لا تصح لممارسة النشاط الرياضي المستهدف.
- إن الموارد الطبيعية غير قابلة للهلاك أي أنها تحتاج إلى حمايتها وعدم إهدارها كالمبالغة في إستغلالها وعدم تلويث بيئتها .

5- أسس تصميم وبناء المنشآت الرياضية:

حتى تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله ، لابد أن تستغل الإستغلال الأمثل لإمكاناتها، ولضمان فاعلية وسهولة وسلامة إستعمالها وضع المتخصصون شروطاً أو معايير لابد من عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت، وهذا ما دفع المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 416 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991 يبين كفايات إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها، ونص على وجود معايير وشروط لابد من توافرها أثناء إنجاز هذه المنشآت، حيث تكون مطابقة للخصائص التقنية الضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن يتسنى لها أن تحقق الأهداف المرسومة.

وعموماً يمكن حصر هذه الشروط التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:¹

5 - 1 اختيار الموقع الاستراتيجي :

- تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف إختيار الموقع مساحته بالنسبة لإنشاء الملاعب الكبيرة عن الصغيرة، ومن خلال هذا هناك مجموعة من النقاط المطلوب مراعاتها وهي:
- مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع و أطراف المدينة إلى المنشأة، أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً، والتعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة أو القرية.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة لموقع المنشأة، الذي يستحسن أن يكون قريباً وسهولة الأستدلال والتوجه إليه مباشرة.
- يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفر الوسائل المختلفة لإنتقالات المشاهدين في أقل وقت ممكن.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى المنشأة ممهدة جيداً ومضاءة لها سواء خارجها أو داخلها حرصاً على سلامة وراحة الجميع.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. ص. 18. 23.

- العناية التامة بالخدمات العامة مثل المطاعم، المقاهي الإسعافات، الهاتف، الفاكس، دورات المياه..... الخ
- 5- 2 **التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:** مراعاة النقاط الآتية:
- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات (المرشات) قريبة من أماكن اللعب حتى يسهل على اللاعب إستعمالها عند الإنتهاء من التدريب أو المباراة.
- يجب أن تكون جميع ، الملاعب المفتوحة بأنواعها المختلفة بجوار بعضها حتى يسهل صيانة أراضيها والتحكم في إدارتها.
- تخصيص أماكن للأجهزة والأدوات حسب نوع الرياضة بحيث تكون قريبة من اللاعب حتى يسهل عليه مواصلة تدريباته.
- يجب أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني متقاربة حتى يسهل الاتصال بعضها وضمان سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وسهولة .
- 5 - 3 **عزل العوامل غير المرغوب فيها:** ويتطلب ذلك ما يلي
- عزل أماكن للرياضة التي تحتاج نظام خاص مثل رياضة السلاح، الجمباز، بناء الأجسام ... الخ، عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر على نتائج اللاعبين.
- عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال، وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة غرف تبديل الملابس، دورات المياه، المرشات، وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي ذلك.
- فصل المدرجات المخصصة للجمهور عن أرضيات اللعب وذلك لضمان السير الحسن للعبة.
- تخصيص أماكن محددة للتغطية الإعلامية تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية وتمكن رجال الصحافة والإعلام من أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.¹
- تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة الميكانيكية والكهربائية تقاديا للمخاطر أو وقوع حوادث .
- 5 - 4 **عوامل الأمن والسلامة:** تتمثل في ما يلي:
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات أو نزول بعض الجماهير الزائدة الحماس والتهور فتعرض اللاعبين للأخطار.
- يجب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة أو حوامل خشبية داخل الملاعب قد تسبب أضرارا للاعبين.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعى، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. ص. 18. 23.

- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها قبل وبعد المنافسات من أجل الحفاظ على نظافة وصحة وسلامة المنشأة.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والنظافة بعيدة عن الملاعب.

5-5 قواعد الصحة العامة: تتطلب ما يلي:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع مراعاة القواعد الصحية لها بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.

- ويجب العناية المنظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها منعا لحدوث الإصابات.

- ضرورة الإهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية للملاعب المفتوحة أو المغطاة ودورات المياه ... الخ.

5-6 نواحي الإشراف:

يجب مراعاة سهولة الإتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط داخل المنشأة الرياضية ، بزاوية رؤية جيدة وان تكون مواقعها مناسبة للتحكم في إدارتها ومريحة للقائمين بها وذلك بأن تكون واجهتها من الزجاج مظلة مباشرة على الملاعب لضمان سهولة الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة.

5-7 الإستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع تقسيم مساحته إلى أكثر من ملعب مع إستخدام أجود الأصناف والخامات في إنشاء الملاعب وخاصة أنواع الأرضيات التي تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

5-8 - النواحي الاقتصادية :

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة

التالي:¹

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعى، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. ص. 18. 23.

- إستغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت وإستخداماتها.

5- 9 النواحي القانونية:

- للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي: .
- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية من أسس العلمية في تصميم المنشأة .
 - إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
 - مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
 - تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

5 - 10 - إمكانية التوسع مستقبلا :

- عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلا أمر محتمل الحدوث، خصوصا في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة مايلي :
- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية .
 - مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
 - مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
 - مراعاة إحتتمالية توسيع المنشأة أفقيا أو رأسيا.

5- 11 - الناحية الجمالية:

- الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، إضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الإرتباط ومنها :
- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
 - زيادة المساحات المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الإهتمام بالزراعة الحدائق.
 - اهتمام باللون المباني الخارجية بشكل جذاب.
 - إستخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.¹

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعى، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. ص. 18. 23.

والناحية الجمالية للمنشأة للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور وإحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساسا على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود، وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه أن يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة إلى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية وهي :

أ - المجتمع:

المجتمع (تمثله الدائرة) يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرتهم وحكمهم على المنشأة.

ب - المصمم :

يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة و الناحية الجمالية لها، وعليه أن يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة (مشترك / مشاهد) بصفة خاصة.

و - المشترك :

يعتبر المشترك من أهم العناصر التي يجب مراعاتها والاهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية، حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وشفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومواصلة العطاء، فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشترك الشعور عكسي وإحباط قد يؤدي إلى عدم الإستمرار في المشاركة.

د- المشاهد

يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها كمركز ترويجي لأفراد مجتمعه و معلما حضاريا في مدينته الخ. فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الإحساس بالفخر والاعتزاز الذي سيؤدي إلى دفعه عنها والتمسك بها وربما دعمها.

المنشأة الرياضية (ذاتها):

على المصمم أن يعمل جاهدا إلى الوصول بالمنشأة إلى درجة عالية من الجمال تبعث السرور في النفس، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي إلى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية.¹

¹رواب عمار ، غربي صباح ،تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات خاصة في الجزائر، الملتقى الدولي حول تحديات ذوي الإحتياجات خاصة، جامعة بسكرة، 13 / 05 / 2013 ،ص2.

6 - أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات

الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي¹:

أ - الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية ... الخ.

ب - الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

ج - الرياضة (اللعبة): تتمثل فيما يلي:

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).

- رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).

- رياضات فردية (العاب القوى).

- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ).

- رياضات مائية (سباحة، غطس... الخ).

- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).

- رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).

د-القانونية: منشآت ذات ملاعب قانون (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية

التعليم والتدريب والترويج).

هـ -التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية... الخ)، منشآت أهلية / خاصة)

شركات، أندية .. الخ)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية،

بولينج... الخ)

- نوعية الأرضية: تعتمد على نوعين وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مذكوة

أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

7- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية :

لقد لجأت الدولة إلى إنتهاج سياسة وطنية عامة بخصوص المنشآت الرياضية وذلك بهدف تطوير و

تحسين مختلف الأنشطة الرياضية وتوسيعها عبر كامل التراب الوطني لكي تستطيع إستيعاب واستقطاب

أكبر عدد من أفراد المجتمع وذلك من أجل تحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في المجال الرياضي سواء

تعلق الأمر بالجانب التربوي أو الترفيهي في بعده الجماهيري.

¹رواب عمار ، غربي صباح ،تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات خاصة في الجزائر، الملتقى الدولي

حول تحديات ذوي الإحتياجات خاصة، جامعة بسكرة، 13 / 05 / 2013 ،ص2.

إن تجسيد هذه السياسة وتطبيقها على أرض الواقع فيمكن أن يتم إلا بوضع نظام قانوني وإداري محكم يضبط وينظم عمل هذه المنشآت لكي يتسنى لها القيام بالدور المنوط بها على أكمل وجه، ويتمثل هذا النظام عموماً في جملة من القوانين والنصوص التشريعية التي أصدرتها الدولة الجزائرية في مجال التربية الرياضية وأنشطتها المختلفة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا. و أول ما جاء في سياق هذه القوانين والنصوص التشريعية هو الحث على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها وأشكالها والعمل على توفيرها وتوزيعها على جميع مناطق التراب الوطني ثم وضع قوانين وطرق استغلال هذه المنشآت مع العمل على صيانتها والمحافظة عليها وتطويرها تماشياً مع متطلبات الأنشطة الرياضية الحديثة ومسايرة المستجدات والتطورات التي يشهدها عالم الرياضة في الوقت الراهن، وفي ذات السياق تم إصدار مجموعة من القواعد التشريعية والتنظيمية التي تنظم وتضبط العلاقة التي تربط المنشآت الرياضية بالتربية البدنية والرياضية في إطار المبادئ والأهداف والقواعد العامة التي تسيّر التربية البدنية والرياضية وكذا وسائل ترقيتها.

7 - 1 إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية:

نظراً لأهمية النشاط الرياضي والبدني في حياة الفرد والمجتمع، وحرصاً من الدولة على توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة لممارسة هذا شرعت الدولة في إصدار العديد من التشريعات والقوانين حول إنشاء مختلف الهياكل والمنشآت الرياضية وهيئتها والتي لها علاقة ، بالنشاط الرياضي وشمل محتوى هذه الهياكل وإدارتها وهيكلتها ويعتبر القانون 03 / 1989 المؤرخ في 14 / 12 / 1989 من التي تناولت تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها وترقيتها بصفة شاملة ودقيقة حيث تطرق هذا القانون في الباب الرابع منه والخاص بالمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي والذي تضمن مجموعة من الأحكام التي تحدد مهام وأهداف المنشآت الرياضية في مجال دفع وتطوير النشاطات الرياضية والبدنية.¹

في سبيل تشجيع وترقية وتنمية الممارسات الرياضية تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة التي تتكيف مع متطلبات أشكال الممارسة الرياضية وذلك طبقاً للمخطط الوطني للتنمية². وقد نص القانون 03 / 89 السالف الذكر في المادة (65) منه على أنه "يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات

¹ بعيط عيسى، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية ، التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 165.

² أنظر المواد (64)، (65) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 م المتعلق في تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 7، ص ص، 194-195.

اللعبة المنشأة طبق المواصفات التقنية والأمنية ويمكن أيضا لكل مجموعة إقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية على نفس المنوال وبنفس الشروط ، كما أن المجموعات السكانية التابعة للبلديات وأيضا الأحياء ذات الكثافة السكانية البنائية المرتفعة وكذا المناطق السكنية الريفية لها الحق في الإستفادة من تدابير خاصة التي تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها وتعمل الدولة على تشجيع ومساندة الجماعات المحلية في إطار الإنجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية وفي إطار نظم التهيئة العمرانية والتعمير يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لإستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عاد في حالات ذات أحكام خاصة.

وعملا بنص المادة (81) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم

المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، فإن الدولة والجماعات المحلية وبعد إستشارة الاتحادات الرياضية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.¹

و بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكات المنشآت الرياضية الوطنية أجازت المادة (67) من القانون رقم 89 / 03 المذكور سابق². كل شخص طبيعي من القانون الخاص أو شخص معنوي من القانون العام وفي إطار المخطط الوطني للتنمية والتشريع الجاري به العمل وبعد الاستطلاع الآراء التقنية والأمنية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية.

و لقد أحالت المادة (67) تحديد شروط إحداث المنشآت الرياضية وكيفية استغلالها إلى المرسوم 416/ 91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، حيث اعتبر هذا المرسوم المنشآت الرياضية: بأنها كل منشأة

مفتوحة ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية، ويتوقف إحداث المنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد رأي المطابقة التقنية لكل من: المصالح المكلفة بالرياضة والصحة والحماية المدنية على مستوى الولاية، رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان تواجد المنشأة أو ممثله، رئيس المجلس الشعبي الولائي للرياضة أو ممثله وأخيرا هياكل تنظيم الرياضة وتنشيطها المعنية من طرف الوزير المكلف بالرياضة .

¹ أنظر المادة (81) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 196 .

² أنظر المادة (67) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 195 .

ويهدف رأي المطابقة التقنية إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المراد إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقاً للتنظيم المعمول به ويمنح رأي المطابقة بناءً على ملف يحتوي على ما يلي:¹

- موقع المشروع وتصميماته وأوصافه المفصلة .
- التقدير المالي.
- الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية عند الاقتضاء .
- قائمة موظفي التأطير المزمع ومستوى تأهيلهم والوظائف المطلوب إنشاؤها
- الأجهزة المقررة.

بعد دراسة ملف طلب الترخيص والتأكد من إكمال الشروط والإجراءات اللازمة يتم إصدار الترخيص الذي يكون مرفوقاً بدفتر الشروط² المطابق لعناصر الملف والمواقف عليه ويجب أن يذكر في قرار الترخيص ما يلي:³

- إسم المؤسس ولقبه.
- إسم المسير ولقبه أو إسم مدير المنشأة ولقبه عند الاقتضاء .
- قائمة موظفي التأطير .
- اختصاص المنشأة وطاقتها والأنشطة المقرر تنظيمها فيها .
- طبيعة المنشأة وتسميتها وعنوانها .

يتم تبليغ قرار الترخيص المسبق إلى صاحب المنشأة في أجل أقصاه شهرين ابتداءً من تاريخ إيداع الملف لدى الولاية وعند إنقضاء هذا الأجل يعد الترخيص مكتسباً ويسلم وصل إيداع الملف للمؤسسة كما يجب إرسال نسخة من قرار الترخيص المسبق إلى الوزير المكلف بالرياضة.⁴

أما في حالة رفض الطلب فإن هذا الرفض يبلغ للمعني بالأمر كتابياً مع ذكر أسبابه، وفي هذه الحالة يمكن تقديم طلب جديد في أجل شهر حيث يتم البث فيه نهائياً في خلال الشهر الموالي.⁵

¹ أنظر المادتين (02) (03) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 / المؤرخ في 1991 ، الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالهم، الجريدة الرسمية، العدد 54، ص ص 21 .31.

² يحدد الوزير المكلف بالرياضة، البنود العامة لدفتر الشروط بالنسبة لكل نوع من الممارسات الرياضة وهذا حسب المادة (9) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 ، المذكور سابقاً، ص 2132.

³ أنظر المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في: 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132.

⁴ راجع المادة (06) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132.

⁵ أنظر المادة (07) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132

وتشير في هذا الصدد إلى أنه بإمكان المعني في حالة رفض طلبه للمرة الثانية أن يرفع إلى الوزير المكلف بالرياضة طعنا يتم الفصل فيه خلال مدة شهرين ابتداء من تاريخ إستلام الطعن.¹

ومن أهم الإجراءات المتعلقة بفتح المنشآت الرياضية والانطلاق في ممارسة النشاط هو الإعلان عن فتح المنشأة بقرار من الوالي، بعد مراقبة تقوم بها المصالح المأذون لها بذلك والهياكل المذكورة في المادة : (03) من المرسوم التنفيذي 91 / 416 استنادا إلى دفتر الشروط وفي حالة عدم تنفيذ الشروط الواردة في دفتر الشروط ترسل المؤسسة مذكرة مسببة في ظرف أقصاه ثمانية (08) أيام بعد التاريخ عملية الرقابة لدعوته الامتثال لتلك الشروط في مدة تحديد باتفاق مشترك يجب أن لا يتجاوز سنة (06) أشهر وإلا يتم إلغاء قرار فتح المنشأة من طرف الوالي، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن ترفع طعنا إلى الوزير المكلف بالرياضة الذي ييبث في الموضوع نهائي بالإستناد إلى تقرير الوالي وفي أجل قدره شهر (01) واحد.²

بعد فتح المنشأة الرياضية ووضعها في حالة الخدمة يشرف على مهام التنشيط والتدريب في الأنشطة الرياضية مستخدمون مؤهلون يثبتون شهادات أو مؤهلات معترف بها طبقا للتشريع المعمول به، ويحدد مبلغ المقدمة في المنشأة طبقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.³

كل مؤسسة تمارس مهامها في إطار القانون وضمن الشروط التي يحددها التنظيم الخاص بها وزيادة على ذلك تخضع للرقابة والتفتيش يجريها مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط ممارسة الأنشطة الرياضية و مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية والرياضية وأيضا مصالح الحماية المدنية فيما يتعلق بمقاييس الأمن.⁴

وفي حالة الإخلال بالالتزامات المنوطة بالمؤسسة أو ارتكابها الأخطاء جسيمة أثناء ممارسة النشاط وخاصة إذا تعلق الأمر بشروط النظافة والأمن والأخلاق الرياضية وكفاءة موظفي التأطير وكل تقتضي في تطبيق الأحكام المتعلقة بالمقاييس التقنية للاستغلال قد تترتب عن كل ذلك عقوبات مختلفة تبدأ بالإنذار الكتابي وتنتهي بالإغلاق النهائي مروراً بالإغلاق المؤقت للمنشأة لمدة 6 أشهر، وتوقع هذه العقوبات من قبل الوالي المختص إقليمياً بناء على إقتراح من المصلحة المعنية برقابة وتفتيش المنشآت،

¹ أنظر المادة (07) فقرة (03) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132

² أنظر المادة (10) من مرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132.

³ المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2132.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 المؤرخ في 02 / 11 / 1991 السابق ذكره، ص 2133.

غير أنه بإمكان مستغل المنشأة في حالة الغلق النهائي أن يرفع طعنا إلى الوزير المكلف بالرياضة، الذي يبت فيه نهائيا، بعد استشارة الوالي في ظرف شهر واحد ابتداء من تاريخ إستلام الطعن. ¹

7- 2 التنظيم الهيكلي والإداري للمنشآت الرياضية:

ولأول مرة، وفي إطار وضع إستراتيجية وطنية عامة تخص التنظيم الهيكلي والإداري للمؤسسات الرياضية أصدرت السلطة المكلفة بالشبيبة والرياضة (وزارة الشبيبة والرياضة) سنة 1977 مرسوما تحت رقم 77/117² يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات وتعتبر هذه المكاتب بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الشبيبة والرياضة ويكون مركز كل مكتب مركب متعدد الرياضات في مقر الولاية، وقد حدد المرسوم المذكور أعلاه المهام المنوطة بهذه المكاتب كما يلي: ³

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية الرياضية، وزيادة على ذلك تكلف مكاتب المركبات الرياضية، لأجل إنجاز أهدافها بمايلي:
- تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، و تسييرها وصيانتها وعند الاقتضاء توسيعها.
- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان و تسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
- المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- التدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية الرياضية والبدنية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية .
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
- إستقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم .
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفهم.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 416 / 91 المؤرخ في 11 / 02 / 1991 السابق ذكره، ص 2133

² المرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية العدد 64 ، ص 925.

³ أنظر المادة (03) من مرسوم التنفيذي رقم 77/177 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره ، ص 925

و تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترتيبها وعرض الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور .

ينظم المدير في كل ديوان الدخول إلى المنشآت الرياضية ضمن إحترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها حسب مستوى الممارسة الرياضية وتعداد الممارسين والأوقات المقررة لهم. يتعين على المستعملين احترام النظام الداخلي الداخلي للمؤسسة، والسهر على حسن إستعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم.

يعد مخطط سنوي لإستعمال كل منشأة حسب قدرتها الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الاتحاديات والرابطات والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة بالنظر إلى نظام الأولوية فيما يخص رياضية المنافسة من المستوى الوطني التي تسيروها الاتحاديات الرياضية الوطنية و كذا رياضة النخبة ذات المستوى العالي وكذلك التربية البدنية والرياضية.

أما فيما يتعلق بكيفيات تنفيذ المخطط السنوي وإستعمال المنشآت الرياضية فإنها تحدد عن طريق اتفاقية بين المدير (مدير الديوان) والمستعمل أو المستعملين.

7- 2 - 1 التنظيم الإداري لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات: ينظم مكتب المركب المتعدد الرياضات في أقسام وحدات:¹

- فالقسم يمثل هيكل المديرية المكلف بالنشاطات من نفس النوع الذي يهيم السير العام للمكتب ويتولى إدارته رئيس قسم.
- أما الوحدة فتعد هيكلًا مكلفًا بالنشاطات التي تتم في إطار منشأة رياضية واحدة ويتولى إدارتها رئيس وحدة، وتشتمل إدارة المكتب على قسمين:²

أ - قسم إداري ومالي مكلف بتسيير الوسائل المادية والبشرية والمالية للمكتب.

ب- وقسم تقني مكلف بالقيام بأشغال الصيانة والتصليح وتهيئة المنشآت الرياضية التابعة للمكتب.

كما تشتمل إدارة المكتب لغرض القيام بمختلف الأشغال مستخدمين دائمين ومستخدمين مؤقتين

ويتولى إدارة المكتب الكتب مجلس إدارة ويقوم بتسييره مدير وعملا بالمادة (10) من المرسوم 77 / 77 1 السابق ذكره³، يتشكل مجلس إدارة المكتب من

- والي الولاية رئيسا.

- المحافظ الوطني للحزب .

- قائد القطاع العسكري.

¹ أنظر المادة (06) من المرسوم التنفيذي رقم 77 / 77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926.

² أنظر المادة (07) من المرسوم التنفيذي رقم 77/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 926.

³الرسوم التنفيذية رقم 77/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

- رئيس المجلس الشعبي المقر للولاية .
 - المدير المكلف بالشبيبة في المجلس التنفيذي للولاية.
 - المدراء المكلفين بالتربية والثقافة في المجلس التنفيذي للولاية.
 - المراقب المالي للولاية.
 - مفتش التربية البدنية والرياضية.
 - ممثل عن قطاع الجامعة أو مدير مركز الجامعي إذا كان المكتب منشأ في ولاية تشتمل إما على جامعة أو على مركز جامعي.
 - مدير مدرسة يعينه المدير المكلف بالتربية.
 - عند الإقتضاء، ممثل عن الرياضة الجامعية المعين من طرف مدير الجامعة.
 - ممثل منتخب من مستخدمي المكتب.
 - رؤساء الإتحادات الجهوية لألعاب القوى - كرة القدم - الملاكمة المصارعة اليابانية والألعاب الجامعية.
- ويشارك مدير المكتب في أشغال مجلس الإدارة بصفة إستشارية وعندما يعقد أي عضو من أعضاء المجلس للصفة التي تم تعيينه بموجبها فإنه عندئذ يفقد عضويته بالمجلس وفي حالة شغور منصب يتم تعيين عضو جديد للمدة المتبقية للمهمة، كما يمكن لمجلس الإدارة الإستعانة بكل شخص بصفة استشارية يمكن أن يساعد المجلس في مهمته .
- يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة اسما، ما عدا الأعضاء المعينين بالإضافة إلى وكالتهم، بموجب قرار ان الوالي لمدة أربع سنوات يمارس خلالها أعضاء المجلس وكالتهم محانا غير أنه يمكن للقانون الجاري به العمل أن يخصص لهم تعويضات مطابقة للمصاريف التي يتحملونها بمناسبة التنقل والإقامة أثناء إجتماعات المجلس¹.
- وفيما يخص عمل المجلس فإنه يجتمع في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل بناء على دعوة من رئيسته² ، أن يجتمع في دورة إستثنائية وذلك إما بمبادرة من رئيسته وإما بطلب ثلثي أعضائه وتوجه استدعاءات التي تكون مرفقة بجدول الأعمال والوثائق الضرورية لدراسة المسائل المدرجة فيه إلى أعضاء المجلس قبل سبعة أيام على الأقل من تاريخ الإجتماع.
- و لاتصح مداولة المجلس إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل، وإذا لم يكتمل النصاب، ويمكن للمجلس في هذا الإجتماع الثاني أن يتداول بشكل صحيح مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين. وتتخذ

¹ أنظر المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

² أنظر المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 177 / 77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 927.

مداولات مجلس الإدارة الأغلبية البسيطة الأصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات يرجح صوت الرئيس.

وبعد ذلك تقيّد محاضر المداولات التي يوقعها الرئيس وكاتب مجلس الإدارة في سجل خاص و

يؤشر عليه بتوقيع الرئيس ويوضع في مقر المكتب، ويتداول مجلس الإدارة في المسائل التالية:

- التنظيم الداخلي للمكتب .
- النظامين الداخلي والمالي للمكتب.
- برامج النشاط السنوي والمتعدد السنوات للمكتب .
- مشاريع الميزانية.
- الحسابات الإدارية والحسابات المالية.
- مشاريع شراء أو بيع الأموال المنقولة أو العقارية أو المبادلة عليها. - المزايدات و الإمتيازات الخاصة بالاستغلال.
- إبرام الصفقات.
- الدعاوى القضائية .
- مشاريع القروض.
- قبول الهبات والوصايا الممنوحة للمكتب .
- أسعار المبيعات والخدمات المؤداة من المكتب .
- حصة الإيراد العائدة للمكتب من التظاهرات .

7 - 2 - 2 التنظيم المالي لمكاتب المركبات المتعددة الرياضات:

يتم مسك محاسبة المؤسسة على على الشكل الإداري ويعهد بمسك الحسابات وإدارة الأموال إلى عون محاسب يمارس اختصاصاته طبقاً للتنظيم الجاري به العمل¹ ، وتشتمل ميزانية المؤسسة على مايلي:

باب الإيرادات : هناك إيرادات عادية و إيرادات إستثنائية²

أ- **الإيرادات العادية:** ويتكون من حصص التظاهرات الرياضية والثقافية التي تنظم في منشآت، المكتب والتي لا يمكن أن تقل عن 25% من الإيراد الإجمالي وإيرادات الخدمات والنشر المتممة لفائدة الغير و إعانات التجهيز والتسيير التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات و الهيئات العمومية أو الخاصة الوطنية والدولية إلى الإيرادات الواردة من جهات مختلفة غير محددة.

¹ أنظر المادة (21) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928.

² أنظر المادة (22) فقرة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928.

ب - الإيرادات الإستثنائية: وتتمثل هذه الإيرادات عموماً في مجموع الوصايا والهبات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة.

. باب النفقات: وتتمثل في نفقات التسيير ونفقات التجهيز إلى جانب كل النفقات الأخرى الضرورية لإنجاز الأهداف المخصصة للمكتب.¹

يتم إعداد حساب التسيير من طرف العون المحاسب ويرفع مدير المكتب إلى مجلس الإداري الذي يعده المدير نفسه وذلك في أجل أقصاه شهران بعد قفل السنة المالية المتعلقة بالحسابين المذكورين ويكون هذان الأخيرين مرفقين بتقرير من المدير ، تحال هذه الوثائق التي ترفق بمحاضر المداورات المتعلقة بها إلى الوزارات المعنية بعد أجل أقصاه ثلاثة أشهر من قفل السنة المالية.

كما يخضع المكتب للمراقبة المالية وذلك في إطار التشريع الجاري به العمل. نظراً للاهتمام المتزايد للمشرع الجزائري بالتربية الرياضية والممارسة الرياضية بصفة عامة و تماشياً مع التحولات الكبرى التي المجتمع الجزائري في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تم إصدار عدة قوانين وتنظيمات متتالية تهدف إلى وضع منظومة وطنية شاملة للتربية البدنية والرياضية من شأنها المساهمة في تفتح شخصية المواطن بدنياً وفكرياً وخاصة تربية الشباب والمحافظة على صحته وتطوير الكفاءات لدى العمال وذلك بتجنيد المواطنين وتدعيم الكفاءات الدفاعية ومن ثمة إثراء الثقافة الوطنية بإنتاج القيم الثقافية والمعنوية وتحقيق مثل التقارب والتضامن والصداقة والسلم بين الشعوب كما أن المشرع يسعى دائماً إلى التحسين المستمر لمستوى النخبة قصد ضمان التمثيل المشرف للبلاد على الساحة الرياضية الوطنية والدولية. وعلى هذا الأساس جاء في الباب الثاني من القانون 89 / 03 المؤرخ في : 14 / 02 / 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تطويرها² تحت عنوان تنظيم الممارسات وهياكل المنظومة الوطنية للتربية حيث تناولت المادة 05 من هذا القانون³، تنظيم الممارسات البدنية والرياضيات على شكل ممارسة تربية جماهيرية وممارسة ترفيهية جماهيرية وأخيراً ممارسة الرياضة النخبة وقد تم هيكلة وتأطير هذه الممارسات و الأنشطة عبر هياكل وهيئات مختلفة، حيث بينت المادة (16) من القانون المذكور أعلاه⁴ هذه الهيئات والتي تتمثل في:

- الجمعيات الرياضية.

- الرابطات الرياضية.

¹ أنظر المادة (22) فقرة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 السابق ذكره، ص 928.

² المرسوم التنفيذي رقم 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، السابق ذكره، ص 187 .

³ أنظر المادة (5) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 ، السابق ذكره ، ص 188 .

⁴ أنظر المادة (16) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 ، السابق ذكره ، ص 190 .

- الاتحاديات الرياضية.

- اللجنة الوطنية الأولمبية.

وإلى جانب هذه الهيئات نص القانون 89 / 03 على هياكل أخرى تدعى هياكل الدعم كما جاء ذلك في المادة (25) منه¹. حيث تعنتي هياكل الدعم بتوفير الشروط الخاصة بضمان الوقاية والمتابعة والعلاج والمراقبة الطبية الرياضية للممارسين والمؤطرين وتساعد على تجمع الرياضيين وتحضيرهم وإسترجاع قواهم. كما تعمل على التوفر الدائم والاستعمال الأمثل للمنشآت الرياضية المناسبة لمختلف أشكال الممارسة ومع السهر على صيانتها والعناية بها، وتعمل أيضا على جمع ومعالجة ونشر كل وثيقة وكل المعطيات الفنية والعلمية المتعلقة بتطوير النشاطات البدنية والرياضية وترقية وتطوير التكوين والبحث العلمي في ميدان التربية البدنية والرياضية وتدعم مادي وفنيا وبشريا الاتحادات الرياضية كما تضمن تحقيق التوازن الجهوي بين مختلف مناطق الوطن وتساهم في تمويل النشاطات الرياضية والشبانية بالاستعمال الأمثل الطاقات الموجودة. وكثير في هذا الصدد إلى أن المادة (26) من القانون 89/03 قد نصت على إنشاء هيئات إستشارية تتمثل فيما يلي :²

المجلس الوطني للرياضة : والذي من مهامه الأساسية الإدلاء بالرأي في التوجيهات المتعلقة بالسياسة العامة للرياضة.

المجلس الولائي للرياضة: يكلف بمهمة إعداد مخطط للتنمية الرياضية والإشراف على إنجازه وذلك بالإتصال مع المجالس البلدية للرياضة و رابطات الولاية، كما يكلف بتنسيق نشاطات رابطة الولاية.

- **المجلس البلدي للرياضة:** يكلف بمهمة إعداد مخطط بلدي للتنمية الرياضية والسهر على إنجازه الاتصال مع الجمعيات الرياضية لمختلف القطاعات الموجودة في نطاق الحدود الرياضية للبلدية .

وفي مجال الإعلام الرياضي حرص المشرع الجزائري على إنشاء هيئة وطنية خاصة بهذا المجال تسمى المركز الوطني للإعلام والتوثيق الرياضي حيث نصت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 فيفري 1989³ على إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي تسمى المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية.

يوضع المركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية تحت وصاية وزير الشبيبة والرياضة ويكون مقره في مدينة الجزائر ، كما يمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يصدر

¹ أنظر المادة (25) من القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 ، السابق ذكره ، ص 191 .

² انظر المادة (26) من القانون نفسه، ص 191.

³ المرسوم التنفيذي 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 يتضمن إنشاء مركز وطني للإعلام والوثائق الرياضية وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 07، ص 197 .

- بناء على تقرير من وزير الشبيبة والرياضة وتتمثل مهمة المركز في المساهمة في ترقية الإعلام الرياضي والوثائق الرياضية وتطويرها ويتولى لهذا الغرض ما يلي:¹
- ينظم الإعلام والوثائق، ويعتني بالوثائق العامة المتخصصة التي لها صلة بالأنشطة الرياضية والبدنية ويحافظ عليها ويجعلها تحت تصرف المصالح والهيئات المعنية .
 - تعد وتوزع مذكرات تلخيصية وجميع الوثائق الأخرى بشأن الأحداث الرياضية الكبرى الوطنية منها والدولية.
 - يصمم نشرات إعلامية رياضية ومحلات متخصصة في مجال الأنشطة البدنية والرياضية ويعدها وينجزها أو يسعى إلى إنجازها.
 - يساهم في تنمية الوثائق الوطنية العلمية والتقنية وترقيتها بجمع نتائج أشغال البحث التي تنجز في مجال الأنشطة البدنية والرياضية ويستغلها ويصنفها ويحافظ عليها.
 - يعد فهرسا لهياكل الحركة الرياضية الوطنية والهيئات الرياضية الدولية ويسيره .
 - يشارك في تكوين المستخدمين المتخصصين في مجال الإعلام الرياضي والوثائق الرياضية وفي ترقيتهم وتحسين مستواهم.
 - ينظم ملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية في مواضيع الساعة التي تتعلق بالرياضة.
 - يساهم في أشغال البحث في مجال الرياضة.
 - وقصد أداء مهمته، يكون للمركز ملحقات عبر كامل التراب الوطني وتنشأ هذه الملحقات بقرار وزاري مشترك بين وزير الشبيبة والرياضة و وزير المالية.
- 8 - 2 - 3 - التنظيم الإداري والمالي للمركز الوطني للإعلام والوثائق الرياضية :**
- أولاً : التنظيم الإداري للمركز :** يشرف على المركز مجلس للتوجيه ويسيره مدير .
- مجلس التوجيه:** يرأس مجلس التوجيه وزير الشبيبة والرياضة أو ممثله ويتكون المجلس من:²
- ممثل وزير الدفاع الوطني.
 - ممثل وزير الداخلية والبيئة .
 - ممثل وزير الإعلام والثقافة .
 - ممثل وزير المالية.
 - ممثل وزير التعليم العالي.
 - ممثل وزير التربية والتكوين.
 - ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

¹ أنظر المادة (04) من المرسوم نفسه، ص 197.

² انظر المادة (07) فقرة (2) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 198.

- ثلاثة مديرين مركزيين بوزارة الشبيبة والرياضة يعينهم الوزير .
 - ممثل ينتخبه المستخدمون الإداريون والتقنيون التابعين للمركز .
- يمكن للمجلس أن يتعين بأي شخص يرى فائدة في استشارته نظرا لكفاءته في المسائل المسجلة في جدول الأعمال.

ويعين أعضاء مجلس التوجيه نظرا لكفاءتهم لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوزير بناء على إقتراح السلطات التي ينتمون إليها وفي حالة إنقطاع عضوية أي عضو من الأعضاء، يتم استخلافه حسب الكيفية و الأشكال نفسها، ويحل محله العضو المعين من جديد حتى غاية انقضاء مدة العضوية وينتخب ممثل المستخدمين الإداريين والتقنيين لفترة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

يجتمع مجلس التوجيه مرتين على الأقل في السنة في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسها ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية، إما بطلب من السلطة الوصية وإما من مدير المركز أو من ثلثي أعضائه، ترسل إستدعاءات فردية، يرفق بها جدول الأعمال إلى أعضاء مجلس التوجيه قبل خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع والصحة إجتماعات مجلس التوجيه يجب أن يحضر على الأقل نصف عدد أعضائه وإذا لم يبلغ النصاب، يجتمع مجلس التوجيه بعد ثمانية (08) أيام، وتصبح مداولته حينئذ مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، وبعد تداول المجلس تدون المداولات في محاضر تنسخ في سجلات يوقعها الرئيس وكاتب الجلسة وتبلغ المحاضر إلى السلطة الوصية في غضون ثمانية (08) أيام للموافقة عليها، وعملا بالمادة (12) من المرسوم 89 / 12 السابق ذكره¹، يتداول مجلس التوجيه في إطار التنظيم المعمول به في شأن القضايا والمسائل التالية:

- التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمركز .
- آفاق تطوير المركز .
- البرامج و الحصائل السنوية لعمل المركز .
- مشاريع الميزانية وحسابات المركز .
- جداول أعداد المستخدمين.
- أعمال التكوين في مصالح المستخدمين .
- مشاريع توسيع المركز والتهيئة.
- مشاريع إمتلاك العقارات وتأجيرها والتصرف فيها .
- موافقة على التقرير السنوي عن العمل، والحساب الإداري و التسييري الذي يقدمه مدير المركز .
- الهبات والوصايا.

¹ أنظر المادة (12) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 199.

يدرس مجلس التوجيه ويقترح كل إجراء من شأنه أن يحسن سير المركز ويسهل تحقيق أهدافه ، ويبيدي رأيه بشأن كل المسائل التي يعرضها عليه مدير المركز، وتكون مداوالات مجلس التوجيه قابلة للتنفيذ ثلاثين (30) يوما بعد تسليم المحاضر إلى سلطة الوصية، إلا في حالة إعتراض صريح يبلغ في هذا الأجل، كما لا تكون مداوالات مجلس التوجيه الخاصة بالميزانية والحساب الإداري وشراء العقارات والتصرف فيها أو تأجيرها ، و قبول الهبات والوصايا، قابلة للتنفيذ إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة بين الوزير الوصي ووزير المالية.

المدير : يتولى مدير المركز تسيير المركز، فهو الأمر بصرف الميزانية، ولهذا يلتزم بالنفقات ويصرفها في حدود الميزانية المقررة إلى جانب هذا يضطلع مدير المركز بالمهام التالية:¹

- يبرم كل الصفقات والإتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به .
- يمثل المركز أمام العدالة وفي كل أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلمية على مجموع المستخدمين ويعين في إطار القانون الأساسي الذي يحكم المستخدمين عندما تتعدم كيفية أخرى للتعيين.
- يقترح التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمركز .
- يحضر إجتماعات مجلس التوجيه وينفذ قراراته ويعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة المجلس .
- ويساعد المدير رؤساء أقسام يعينون بقرار من الوزير الوصي بناء على اقتراح من مدير المركز وتنتهي مهامهم بالكيفية نفسها.

ثانيا : التنظيم المالي للمركز :

عملا بالمادة (18) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 السابق ذكره تعرض ميزانية المركز والتي يحضرها المدير، على مجلس التوجيه التي يتداول في شأنها وتعرض فيها بعد للموافقة المشتركة بين وزير الشبيبة والرياضة ووزير المالية وتتضمن ميزانية المركز باب للإيرادات وباب للنفقات.

باب الإيرادات: تشمل الإيرادات على مايلي:²

- تقدمها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية .
- مساعدات المنظمات الدولية.
- عائدات الدراسات والخدمات والنشرات.

¹ أنظر المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 199.

² انظر المادة (19) فقرة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 200.

- الإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط المركز
 - الهبات والوصايا .
 - . باب النفقات: تشتمل النفقات على ما يلي :¹
 - نفقات التسيير .
 - نفقات التجهيز .
 - كل النفقات اللازمة لإنجاز أهداف المركز .
- بعد إعداد الميزانية يسلم مدير المركز نسخة منها إلى المراقب المالي ويمسك محاسبة المركز العون الحاسب الذي يعينه أو يعتمده وزير المالية طبقاً للتنظيم المعمول به ويقوم العون المحاسب بإعداد حساب التسيير ويشهد أن مبلغ السندات الواجب تحصيلها والحوالات المصدرة مطابق للسجلات ثم يعرضه مدير المركز على مجلس التوجيه مصحوباً بالحساب الإداري و بتقرير يشتمل على كل التفاصيل والتغيرات اللازمة عن التسيير المالي للمركز .
- ويرسل فيها بعد مصحوباً بملاحظات مجلس التوجيه إلى وزير الشبيبة والرياضة ووزير المالية للموافقة عليه ويقوم بالمراقبة المالية للمركز مراقب مالي يعينه وزير المالية، وفي إطار تحسين وترقية الإستراتيجية الوطنية العامة التي تخص التنظيم الهيكلي والإداري للمؤسسات الرياضية جاء الأمر 09 /95 المؤرخ في (25) فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها²، حيث نص هذا الأمر على تنظيم الممارسات البدنية وحدد الهياكل المناسبة لذلك حيث نصت المادة (04) من هذا الأمر على تنظيم الممارسات البدنية والرياضية على أنها " تختلف حسب طبيعتها وكثافتها والأهداف المتوخاة منها وهي منظمة حسب الأشكال التالية:³
- التربية البدنية والرياضية.
 - النشاط البدني و الرياضي الترفيهي .
 - رياضة المنافسة .
 - رياضة النخبة و ذات المستوى العالي.

¹ انظر المادة (19) من المرسوم التنفيذي رقم 89 /12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 199.

² الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية العدد 17، ص7

³³ أنظر المادة (14) من نفس الأمر، ص 11.

كما نصت المادة (15) من نفس الأمر على هياكل التنظيم والتنشيط والتي تتمثل مهامها طبقاً لأهداف تطور أنشطة القطاع ومع احترام المقاييس التي تحكم الإختصاصات البدنية والرياضية وتتألف هذه الهياكل مما يلي :¹

- الأندية الرياضية للهواة .
- الأندية الرياضية المحترفة.
- الرابطات الرياضية .
- الجمعيات الرياضية الوطنية .
- الاتحاديات الرياضية الوطنية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية.

ونلاحظ في هذا الصدد أن الأمر 95-09 قد وسع من عدد هياكل التنظيم و التنشيط حيث أصبح عددها ستة (06) هياكل بعد كان عددها أربعة (04) في القانون 89 / 03 المؤرخ في 14 فبراير 1989 والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها حيث أضاف الأمر 95-09 هياكل جديدة إلى جانب الهياكل الموجودة سابقاً ويتعلق الأمر بالأندية الرياضية للهواة والأندية الرياضية المحترفة ولقد عرفت كل من المادتين (17) و (20) من الأمر 95-09 كل من النادي الرياضي للهواة والنادي الرياضي المحترف، حيث جاء في المادة (17) بعد حسب مفهوم هذا الأمر ناديا رياضيا للهواة، كل جمعية رياضية مؤسسة قانونا ومعتمدة بعد أخذ رأي المكلفة بالرياضة منظمة إلى رابطة أو إلى إتحادية رياضية وطنية أو إلى جمعية رياضية وطنية تهدف إلى تطوير وترقية إختصاص أو إختصاصات رياضية دون هدف مريح، ويخضع تأسيس كل ناد رياضي للهواة إلى إحترام الأحكام الأساسية والتنظيمية للاتحادية الرياضية الوطنية و الجمعيات والرابطات التي يجب انضمامه إليها ويمكن لهذه النوادي الرياضية أن تستفيد من مساعدات الدولة والجماعات المحلية.

أما النادي الرياضي المحترف فقد عرفته المادة (20) من الأمر 95-09 بقولها "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين أو معنويون، ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجر، ويخضع تأسيس النوادي الرياضية إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولها والمتعلقين بالشركات التجارية، وتمارس الرياضية المحترفة نشاطها في إطار إحترام التنظيمات والقوانين الأساسية للاتحاديات والرابطات الرياضية التي يجب انضمامها إليها".²

¹ أنظر المادة (15) من المرسوم التنفيذي رقم 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 السابق ذكره، ص 11.

² أنظر المادتين (17)، ر 20 من الأمر 95 / 09 السابق ذكره، ص 11.

والى جانب هذه الهياكل التي جاء بها الأمر 95-09 هناك هياكل إستشارية نص عليها نفس الأمر تحت تسمية الأجهزة الإستشارية وذلك حسب المادة (42) التي جاء فيها الأجهزة الإستشارية للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية هي :¹

- المرصد الوطني للرياضة.
 - المرصد الولائي للرياضة.
 - المجلس البلدي للرياضة.
 - المجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية .
 - اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات للوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية.
- عملا بالمادة (43) من الأمر 95-09 يشكل المرصد الوطني للرياضة جهازا استشاريا مكلفا بإبداء الرأي حول السياسة الرياضية الوطنية²، كما يبدي المرصد الولائي للرياضة رأيه حول التطور الرياضي للولاية ويوضع لدى الوالي وهذا طبقا للمادة (44) من الأمر 95-09،³ ويكلف المجلس البلدي للرياضة بمهمة إعداد مخطط بلدي للتنمية الرياضية والسهرة على إنجازها بالإتصال مع الجمعيات الرياضية لمختلف القطاعات الموجودة في نطاق الحدود الإقليمية للبلدية وهذا طبقا للمادة (46) من الأمر 95-09.⁴
- أما المجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية يكلف بمهمة إبداء كل الآراء والتوصيات التي لها علاقة بمنظومة التكوين في مجال التربية البدنية والرياضية كما يكلف بترقية البحث في مجال الرياضة⁵، أما اللجنة الوطنية لرياضة المستوى العالي فإنها تقوم بتقديم كل الإقتراحات والتوصيات والآراء التي من شأنها المساهمة في تحديد الإختيارات والأهداف المتعلقة بترقية وتطوير مستوى هذه الممارسة،⁶ والى جانب هذه اللجنة فهناك اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية والتي تقوم باقتراح كل التدابير الخاصة بترقية الخلق الرياضي والوقاية ومكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.⁷

¹ أنظر المادة (42) من الأمر نفسه، ص 14.

² أنظر المادة (43) من الأمر نفسه، ص 14.

³ أنظر المادة (44) من الأمر نفسه، ص 14.

⁴ أنظر المادة (46) من الأمر نفسه، ص 14.

⁵ أنظر المادة (47) من الأمر نفسه، ص 14.

⁶ أنظر المادة (45) من الأمر نفسه، ص 14.

⁷ أنظر المادة (48) من الأمر نفسه، ص 15.

وطبقا للمادة (50) من الأمر 95-09 يوضع المرصد الوطني للرياضة والمجلس الوطني العلمي للتربية البدنية والرياضية واللجنة الوطنية لرياضة المستوى العالي واللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية لدى الوزير المكلف بالرياضة.¹

لما أصبحت التربية الرياضية حقا معترفا به للجميع دون تمييز في السن أو الجنس كان لزاما على المشرع الجزائري أن يوسع من نطاق الممارسة الرياضية سواء على مستوى الهياكل والمنشآت الرياضية أو على مستوى الأفراد والجماعات، حيث أصبحت الرياضية التربية الرياضية مادة إجبارية في المدارس وفي جميع أطوار التربية الوطنية ويدرج تدريسها كمادة إلزامية في برامج التربية والتكوين والتعليم المهنيين وتتوج بامتحانات كما تعتبر ممارسة التربية البدنية والرياضية إجبارية في أوساط التعليم والتكوين العالين وأيضا في المؤسسات الخاصة بالأشخاص المعوقين وذوي العاهات كما أصبحت التربية الرياضية إجبارية أيضا في هياكل إستقبال الأشخاص الموضوعين في أوساط إعادة التربية والوقاية وكذا المؤسسات العقابية ولقد تم تكريس هذا النطاق الواسع لممارسة الرياضة ضمن نصوص القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية² حيث أعتبر هذا القانون جميع المؤسسات التربوية بمثابة امتداد للهياكل الرياضية المنظمة في إطار المنظومة الوطنية للتربية الرياضية وذلك طبقا للمادة (11) من القانون 04-10 في فقرتها الثانية³ والتي تقول "يجب أن تتوفر مؤسسات التعليم والتكوين وكذا المشاريع الجديدة على منشآت وتجهيزات رياضية تتناسب مع التربية البدنية والرياضية على أساس شبكة تجهيزات تأخذ بعين الإعتبار مختلف مراحل التعليم".

وإلى جانب الهياكل التي نص عليها الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995، أضاف القانون 04 - 10 المؤرخ في 14 أوت 2004 بعض الهياكل الجديدة قصد تنظيم العمل المشترك والتنسيق المكثف بين جميع الهياكل الرياضية حيث أشار هذا القانون في الفصل السادس منه إلى النوادي الرياضية والاتحادات والرابطات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية والملاحظ في هذا الصدد هو إضافة صنف جديد من النوادي حيث تصنف المادة (42) منه⁴ لأول مرة على النوادي شبه المحترفة والتي تعتبر جمعيات رياضية يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذا طابع تجاري، لاسيما تنظيم تظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر بعقد من رياضيتها ومؤطر بها وهذه الصفة بإمكان هذه المؤسسات أن تمارس نشاطات مربحة.

¹ أنظر المادة (50) من الأمر نفسه، ص 15.

² القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجريدة الرسمية، العدد 52، ص 12.

³ أنظر المادة (11) فقرة (02) من القانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 السابق ذكره، ص 14.

⁴ أنظر المادة (42) من الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995، السابق ذكره، ص 14.

وفي إطار عصرنة وتحديث بعض الهياكل الرياضية التي يتم إنشاؤها بموجب تشريعات قديمة في ظل النظام الاشتراكي صدر مرسوم تنفيذي تحت رقم 05-492 مؤرخ في 22 ديسمبر 2005¹ يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات حيث مس هذا التعديل تسمية هذه الهياكل فأصبحت تسمى دواوين بدلا من مكاتب وهذا ما نصت عليه المادة (25) من هذا المرسوم بقولها "تعوض تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات بتسمية دواوين المركبات المتعددة الرياضيات للولايات" كما ساهم التعديل الجديد في توسيع مهام وصلاحيات هذه الدواوين لتصبح مسايرة للمستجدات في المجال الرياضي الوطني والدولي وأيضا مس هذا التعديل تنظيم هذه الدواوين وسيرها، حيث أصبح يشرف على الديوان مجلس إدارة ذو تشكيلة تختلف تماما على التشكيلة القديمة ويدور هذا المجلس مدير يتم تعيينه بقرار الوزير المكلف بالرياضة بناء على إقتراح من الوالي وتنتهي مهامه حسب الإشكال نفسها أما عن تشكيلة مجلس الإدارة فهو يتكون مما يلي :²

- الوالي أو ممثله، رئيسا.
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله .
- مدير الشباب والرياضة في الولاية.
- رئيس أمن الولاية أو ممثله.
- مدير الحماية المدنية في الولاية أو ممثله .
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله .
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله .
- مدير مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها.
- ثلاث ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ممثل منتخب عن عمال الديوان .
- يجب أن يكون ممثل الوالي برتبة مدير ولائي على الأقل كما أن مجلس الإدارة بإمكانه أن يعين أي شخص كفاً من شأنه أن يساعده في أشغاله ويشارك مدير الديوان في إجتماعات مجلس الإدارة بصوت إستشاري ويتولى أمانته .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي الدواوين المركبات المتعددة الرياضيات الجريدة الرسمية، العدد 84، ص 15.

²² أنظر المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 05-492، المذكور سابقا، ص 13 .

لقد جاء القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية الرياضية وتطويرها¹ بنظرة جديدة فيما يخص المبادئ والأهداف والقواعد العامة المنظمة للأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا وسائل ترقيتها، حيث شملت نصوص هذا القانون كل جوانب الحياة الرياضية سواء تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية أو غيرها من المؤسسات المختلفة الأخرى في جميع ميادين الحياة الإجتماعية وبهذه النظرة أصبحت مهام هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين تتعدى العملية التربوية وتصلح بمهام الإصلاح والتقويم وذلك تماشيا مع المعطيات الجديدة ومسايرة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري وتتمثل هذه المهام الجديدة خصوصا في الوقاية من تعاطي المنشطات ونبذ العنف والآفات الإجتماعية ومكافحتها .

اما بخصوص تنظيم الهياكل الرياضية فإن القانون 05-13 لم يحدث تغيرات جديدة في تطوير أو تغيير الهياكل الرياضية السابقة وإنما وسع من مهامها وجعلها أكثر تنسيق وتعاون فيما بينها في مجال مكافحة الآفات الإجتماعية، أما بالنسبة لأنواع هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين فقد حددها المادة (71) من القانون 05-13 كما يلي :²

- النوادي الرياضية.
 - الرابطات الرياضية.
 - الاتحاديات الرياضية الوطنية.
 - اللجنة الوطنية الأولمبية.
 - الجمعيات الرياضية.
- أما أجهزة وهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية فقد أشارت إليها كل من المادتين (110) و (117) من القانون 05-13 حيث أشارت المادة (110) إلى أجهزة الأنشطة البدنية والرياضية فيما يلي:³
- المرصد الوطني للرياضة.
 - اللجنة الوطنية الرياضية النخبة والمستوى العالي وكشف المواهب الرياضية .
 - اللجنة المنهجية والعلمية الوطنية للرياضة.
 - المرصد الولائي للرياضة.
 - المجلس البلدي للرياضة.

¹ القانون رقم 05-13 المؤرخ في جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 39، ص3.

² أنظر المادة (71) من القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013، السابق ذكره، ص12 .

³ أنظر المادة (110) من القانون نفسه ، ص 16.

لم تختلف مهام هذه الهياكل من مهام الهياكل السابقة التي جاء بها القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية غير أن القانون الجديد وسع من دائرة التنسيق والتعاون فيما بين هذه الهياكل. وفيما يتعلق بهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية فإن المادة (117) ¹ من القانون 05-13 أشارت إلى مجموعة من المهام تتكلف بها مؤسسات وهيئات موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة وتتمثل هذه المهام في مايلي:

- طب الرياضة.
 - البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيا المطبقة في الرياضة.
 - الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.
 - تسيير المنشآت الرياضية و مردوديتها.
 - الصيانة و التثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية .
 - الدعم اللوجيستي للإتحاديات والرابطات الرياضية .
 - تكوين التأطير الرياضي.
 - تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها .
 - الدعم المالي خارج موارد الدولة.
 - كشف تعاطي المنشطات.
 - مراقبة تعاطي المنشطات ومكافحتها .
 - اعتمادا بإستعمال كل التجهيزات و المنتوجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية .
- 8 - صيانة وتطوير المنشآت الرياضية:**

إن صيانة المنشآت الرياضية وتطويرها أمر ضروري وفي غاية الأهمية لأن استغلال وإستعمال هذه المنشآت في المجال الرياضي لا بد أن يستجيب لمتطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة، كما أن إستعمال أجهزة الرياضية المختلفة يتطلب صيانة دائمة للهياكل الرياضية المستقلة لهذه الأجهزة والوسائل وفي هذا السياق تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة الهياكل القاعدية الرياضية العمومية وإستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية²، كما تسعى الدولة إلى تطوير المنشآت الرياضية ومشتملاتها مسايرة الأنشطة الرياضية الجديدة والمتطورة وذلك من خلال تشجيع البحث العلمي في المجالات الرياضية ولهذا أهتم التشريع الرياضي بهذا الجانب حيث جاء في المادة (35)³ من القانون 89 - 03 المؤرخ في 14 فيفري 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية

¹ انظر المادة (117) من القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 السابق ذكره، ص 17 .

² أنظر المادة (92) من الأمر 09-95 السابق ذكره، ص 20.

³ أنظر المادة (35) من القانون رقم 03-89 السابق ذكره، ص 192.

والرياضية وتطويرها، يعد البحث شرطا أساسيا في تطوير الممارسة البدنية والرياضية وتتمثل أهدافه على الخصوص فيما يلي:

- تحديد وتقييم الاحتياجات العامة وفقا لمستوى تطوير النشاطات البدنية والرياضية من أجل إدخال التصحيحات اللازمة عليها.
- نشر وإدخال المعلومات والطرق العلمية والتكنولوجيات في ميدان الرياضة وتقييم تكييفها.
- تطوير المنهجية الرياضية وإنجاز الدراسات المتعددة الاختصاصات المرتبطة بتطور النشاطات البدنية والرياضية.

وقد نصت المادة (36) من نفس القانون على إمكانية إحداث هياكل دائمة للبحث في مجال الممارسة البدنية والرياضية، وقد أشارت المادة (66)¹ من القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية إلى صيانة هياكل الدعم وهي عبارة عن مؤسسات عمومية توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع الوزراء المعنيين كل حسب اختصاصه كما أن هذه الهيئات تضطلع بمهام البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة وبهذه الصفة يشكل البحث العلمي ومساهماته العلمية والتقنية والتكنولوجية مهمة أساسية وإستراتيجية بالنسبة لقطاع الرياضة ويهدف إلى تطوير التربية البدنية والرياضية.

كما إشارة : المادة (83)² من القانون 10-04 إلى الدور البارز الذي تلعبه الدولة والجماعات المحلية في صيانة المنشآت الرياضية ومشتملاتها، حيث تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مستثمرات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية، وإستثمارها وظيفيا، وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق مساعدات في شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات.

كما أن القانون 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها قد أشارت في المادة (151)³ منه بأن الدولة والجماعات المحلية هي التي تسهر على صيانة ممتلكات المنشآت الرياضية العمومية وتثمينها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، كما تعمل الدولة على تشجيع إنتاج التجهيزات والعتاد الرياضي الذي من شأنه تطوير الأنشطة الرياضية وتفعيلها وذلك عن طريق تدابير تحفيزية وهكذا نلاحظ بأن جميع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتربية الرياضية اهتمت بصيانة المنشآت الرياضية ووضعت الأحكام الخاصة بذلك.

9 - استغلال واستعمال المنشآت الرياضية:

¹ أنظر المادة (66) من القانون 10-04 السابق ذكره، ص 22.

² أنظر المادة (83) من القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004، السابق ذكره، ص 24 .

³ أنظر المادة (151) من القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 السابق ذكره، ص 21.

عند عرضنا المحتوى المرسوم التنفيذي رقم 91-416 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها أشرنا إلى أن إحداث أو إنجاز منشآت رياضية مفتوحة للجمهور يتوقف على ترخيص مسبق، يسلم بموجب قرار من الوالي بعد أخذ رأي لجنة تقنية بهدف التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المطلوب إنجازها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به.

إذن قبل الشروع في استغلال المنشأة الرياضية لابد من التأكد من مطابقة هياكل المنشآت للمواصفات التقنية التي تحقق الغرض المطلوب من هذه المنشأة، وبالتالي نلاحظ أن استغلال المنشآت الرياضية مرتبط ارتباط وثيق مع طرق وكيفيات إنجاز هذه المنشآت، وزيادة على شروط الإستغلال التي نص عليها المرسوم رقم 91-416 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 1991 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، وجاء المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 2 نوفمبر سنة 1991 المتعلق بالتنازل عن المنشآت الرياضية، حيث حدد هذا المرسوم في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، القواعد الرئيسية التي يجب أن تحترم من أجل إستغلال المنشآت الرياضية المتنازل عنها الهياكل التنظيم والتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.¹

و يتم إستغلال المنشآت الرياضية عن طريق تنازل الدولة لفائدة هيكل أو عدة هياكل من هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية الرياضية والبدنية، وهذا ما نصت عنه المادة (02) من المرسوم رقم 91 - 416 المذكور أعلاه، حيث يتم هذا التنازل عن طريق اتفاقية يتم التوقيع عليها من طرف مالك المنشأة (الدولة) من جهة، ولا يتم استغلال المنشآت الرياضية إلا بواسطة دفتر شروط تقيده فيه كل الشروط الخاصة باستغلال المنشأة الرياضية المتنازل عنها ويلحق دفتر الشروط و الاتفاقية المنصوص عليها في المادة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 91-416 المذكور سابقا ويصادق على هذه الشروط الوزير المكلف بالجماعات المحلية ووزير الاقتصاد والوزير المكلف بالرياضة.

كما يمكن أن يتضمن التنازل عن حق إستغلال جزء أو عدة أجزاء من نفس المنشآت الرياضية وتحدد مدة التنازل في دفتر الشروط، وفي حالة وجود تبعية ذات المنفعة العامة أو تقويم في المشتريات، فإن صاحب الإمتياز يتلقى تعويضا في شكل تخصيص أو إعانة من الدولة أو الولاية أو البلدية طبقا للإجراءات المقررة في إطار التنظيم الجاري به العمل، يتعين على صاحب الإمتياز ضمان التسيير الجيد للمنشآت المتنازل عنها والسهر على الأمن والصيانة والمحافظة على المنشآت الرياضية وذلك حسب بنود دفتر الشروط ووفقا لتخصيصها.²

¹ انظر المادة (01) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 السابق ذكره ، ص 2137.

² راجع المادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 السابق ذكره، ص 2137.

ولقد حددت المادة (09) من المرسوم التنفيذي رقم 91-416 يمكن المستخدمين والتقنيين والمسيرين الإداريين الذي يعملون بالمنشآت الرياضية المتنازل عنها، حيث يمكنهم عند التنازل عنها: ¹

- إما أن يعينوا بطلب منهم في منشآت أخرى أو في مصالح تابعة للمتنازل.
- وإما أن يبقوا في عملهم لدى المنشأة الرياضية صاحبة الإمتياز، وفي هذه الحالة الأخيرة فإن صاحب الإمتياز يضمن مرتبهم وفقا للتنظيم المعمول به ويمارس تجاههم كل السلطات السلمية والرقابية .

ولأجل ضمان السير الحسن للمنشآت الرياضية المتنازل عنها فإن الإستغلال يخضع للوقاية التقنية لمفتشي الرياضة والهيئات المكلفة بالرقابة التي تعمل كل في حدود اختصاصها طبقا للصلاحيات المخولة لها عن طريق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

و بإمكان صاحب المنشأة أي الدولة أو الجماعات المحلية أن يضع حدا للإمتياز بصفة مؤقتة أو نهائية في حالة عدم الوفاء بالالتزامات المشار إليها في الإتفاقية أو في دفتر الشروط وفي جميع الحالات يتم معاينة العملية في محضر حضوري، هذا ما نصت عليه المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419.²

في ما يتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية، لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية في التربوي فقد نظم هذه العملية القرار الوزاري المشترك الذي صدر بتاريخ 03 فبراير سنة 1993³ ، حيث جاء في المادة الأولى من هذا القرار بأن المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي تفتح بالأولية لمؤسسات التربية والتكوين في إطار تعليم التربية البدنية والرياضية والجمعيات الرياضية المدرسية والجامعية في إطار الممارسة التنافسية الجماهيرية.

وقد تم تحديد هذه المنشآت في المادة (02) من نفس القرار⁴ حيث أشارت هذه المادة إلى المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي كما يلي:

- الملاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس وكل الهياكل الأخرى مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية .
- الحضائر المتعددة الرياضات في الولايات المتعددة الرياضات التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

وتخصص هذه المنشآت لممارسة الرياضة التنافسية الجماهيرية وحدها على النحو التالي:

¹ أنظر المادة (09) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 السابق ذكره، ص 2137.

² انظر المادة (11) من المرسوم التنفيذي رقم 91-419 المذكور سابقا، ص 2137.

³ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 فبراير 1993 والمتعلق بإستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي - الجريدة الرسمية، العدد 6، ص 29.

⁴ أنظر المادة (02) من نفس القرار، ص 29.

- يوم الإثنين الساعة الواحدة زوالاً إلى الساعة السادسة مساءً المؤسسات القطاع المدرسي.
- يوم الخميس من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة الثانية عشر لمؤسسة القطاع الجامعي، ويكون استعمال هذه المنشآت مجاني أي بدون أي مقابل

و يتم استعمال المنشآت الرياضية العمومية عن طريق إعداد برنامج بين مسيري المنشآت الرياضية و مسؤول المؤسسات المدرسية أو الجامعية المستعملة لها، وتخصص المنشآت العمومية بالأولوية الممارسات التنافسية الجماهيرية في الوسط المدرسي والجامعي وهذا أثناء المراحل الثنائية للبطولة الوطنية المدرسية و الجامعية، أما برمجة البطولات وتنظيمها فإن الرابطة الرياضية المدرسية هي التي تكلف بترتيبها و إعدادها بالتنسيق مع مديرية ترقية الشباب والرابطة الرياضية المتخصصة حسب الأيام والمواقيت التي تحددها أحكام القرار السابق ذكره والمتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية بغرض الممارسات الرياضية التربوية في الوسط المدرسي.

وفي إطار الإستعمال الأمثل للمنشآت الرياضية العمومية قد شدد القانون 95-09 في بعض أحكامه على ضرورة إحترام كل نادي رياضي أو رابطة رياضية للبرامج المحددة للنشاطات الرياضية حيث يؤدي عدم إحترام هذه البرامج إلى فرض غرامات مالية على مرتكبي هذه الأفعال تتراوح قيمتها ما بين 5000 إلى 20000 دج تقررها الإتحادية الرياضية المعنية ويدفع مبلغها لها.

وقد تناولت أحكام القانون 95-09 تنظيم مسؤولية هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا مسؤولية مسؤوليها إذ تنص المادة (122) من هذا القانون على أنه بالإضافة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولها وفي حالة ارتكاب أخطاء جسيمة تترتب عنها مسؤولية هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا مسؤولية مسيرها، يمكن للوزير المكلف بالرياضة، بعد أخذ رأي رئيس المرصد الوطني للرياضة أن يقرر أحد التدابير التأديبية أو التحفظية التالية:

- التوقيف المؤقت لأنشطة هيكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.
- التوقيف المؤقت أو النهائي لعضو أو أعضاء الأجهزة القيادية لهياكل تنظيم وتنشيط المنظومة للتربية البدنية والرياضية.
- التجديد المسبق للهيئات التنفيذية وهياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية .
- وضع إجراءات تسيير خاصة ومؤقتة لضمان استمرارية أنشطة هياكل تنظيم وتنشيط المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية .

و بخصوص تنظيم تظاهرات رياضية مفتوحة للمشاركة الدولية بدون الموافقة المسبقة للوزير المكلف الرياضة فإن المادة (123) من القانون 95 - 09 اعتبرت هذا التصرف مخالف للقانون¹ وبالتالي تطبق عقوبات المنصوص عليها في المادة (122) السابق ذكرها وبالإضافة إلى ذلك يمكن معاقبة الأشخاص الطبيعيين المساهمين في هذه العملية بعقوبة الحبس من شهرين (02) إلى ستة (06) أشهر، كما يتعرض كل منظم لتظاهرات ومنافسات رياضية وكل مستغل المنشأة تستقبل أنشطة رياضية إلى غرامة مالية من 10.000 دج إلى 50.000 دج إذا لم يكتب تأميناً خاصاً لتغطية الأخطار المحتملة في إطار الأنشطة الرياضية المنظمة² وتضاعف عقوبة الغرامة المقررة في المواد (121)، (123)، (124) من القانون 95 - 09 وفي هذه الحالة يحل الهيكل طبقاً للتشريع المعمول به.

أما فيما يخص التظاهرات الرياضية المنظمة من طرف متعامل أجنبي فإنها، تخضع للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالرياضة بالإتصال مع الوزراء المعنيين، وفي هذه الحالة يقوم الوزير المكلف بالرياضة بتعيين المتعامل أو المتعاملين المكلفين بالرياضة للتفاوض مع المتعامل الأجنبي وكل مخالفة لهذه الأحكام تعرض المخالفين للعقوبات المقررة في المادة (372) من القانون العقوبات.

و لقد نصت المادة (127) من القانون 95 - 09 على معاقبة كل من ينظم تظاهرة رياضية رسمية في منشأة غير مصادق عليها، بغرامة مالية تتراوح ما بين 5000 دج إلى 20.000 دج وحبس تتراوح مدتها من شهرين (02) إلى ستة أشهر أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط.³

أما بخصوص تكوين الرياضيين، وكذا مستخدمى التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم .⁴ وبالإضافة إلى ذلك لقد أشار القانون رقم 13 - 05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 متعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها إلى عملية التكوين الرياضي⁵، لاسيما في المادتين (123) و (128) من القانون، فحسب المادة (123)، يهدف التكوين الرياضي المقدم للموهوب الرياضي الشاب إلى تطوير وتحسين قدراته وصفاته البدنية و الفيزيولوجية و العصبية الحركية والتقنية والنفسية والإدراكية والمعنوية، وتزويده بالكفاءات الضرورية قصد إدماجها في الهياكل الرياضية وفي نظام المنافسة.

أما المادة (128)، بهدف تكوين التأطير الرياضي إلى إكتساب معارف وكفاءات خاصة وكذا .
التأهيل التكنولوجي والعلمي والمنهجي وفي التسيير بغرض ممارسة مهنية في مجال الأنشطة البدنية والرياضية، ويهدف كذلك إلى التأهيل لممارسة وظائف التأطير الإداري والتقني والبيداغوجي، وكذا وظائف

¹ انظر المواد (122) (123) من القانون 95-09 السابق ذكره، ص 24.

² انظر المواد (121) (123) (124) من نفس القانون، ص 24.

³ أنظر المادة (127) من نفس القانون، ص 24 .

⁴ نقطة أخيرة من الفقرة (03) من المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 الموافق 22 / 12 / 2005 السابق ذكره ، ص 13.

⁵ القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 السابق ذكره، ص 18.

التسيير والإعلام والتنشيط والمساعدة الطبية الرياضية والإسعاف والنجدة والمرافقة النفسانية في ميدان الأنشطة البدنية والرياضية.

وأخيرا يتم تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشأة الرياضية عن طريق إتفاقية بين مدير المنشأة و المستعمل أو المستعملين لها .

10- إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية

إدارة الموارد البشرية عملية مهمة بل أكثر أهمية من إدارة أي موارد أخرى، حيث إن إدارة المواد كالألات والأجهزة تخضع لقوالب موضوعة ومتكاملة، ويقصر الأمر فقط على صحة تنفيذها، فهي على درجة من الصعوبة بحيث لا يستطيع الفرد التنبؤ بالنتائج لأنه لا يمكن التأكد من أن الأفراد سيؤدون أعمالهم ووظائفهم وفقا لما أتفق عليه.

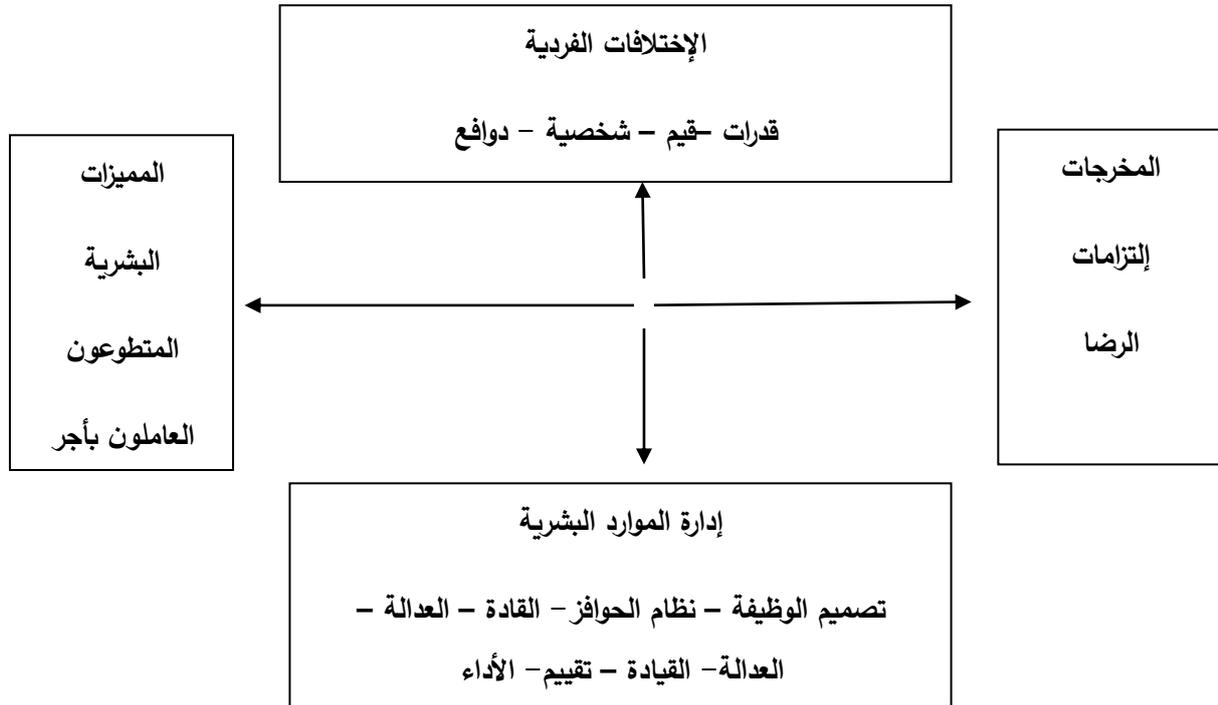
لذلك فإن دراسة ما يسمى بإدارة الموارد البشرية قد حقق تقدما كبيرا خلال الفترة السابقة، وقد تداولتها المراجع والدوريات والمجالات، وأصبحت التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يجمع على أنها: " هي قدرة الإدارة الوظيفية على البحث عن أهداف تحقيق مميزات تنافسية، وذلك من خلال إلتزامات و تفهم للتقدم التكنولوجي"¹، ولذلك يجب على جميع المنشآت الرياضية، إعتبار العاملين بها على أنهم اس مال ولا تتجاهل مطالبهم المشروعة والتي ستتحول بالفعل إلى أداء وإنتاج، وقد ظهر هذا الاتجاه في اعتبار الموارد البشرية جزءا من رأس المال في الهيئات الخدمية للأسباب التالي :

- أن الإنتاج لمؤسسات الخدمات غير ملموس.
 - الإرتباط الوثيق بين المستفيد والخدمة.
 - أن الخدمات التي تقدم للمستفيدين تستثير حواسهم.
- وقد أكد الخبراء والباحثون على أن نوعية الخدمة تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة وتأهيل وقدرات من يقدمها، كي تبلغ المنشأة الرياضية غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منشأة أن تخطط وتنظم وتيسير وتقييم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها، كما تختلف الهيئات عن بعضها البعض من حيث المساحة والتجهيز مما يؤدي إلى اختلاف عدد ادارة الموارد البشرية بكل منها، والتي تتضمن²:
- الاختلافات الفردية بين العاملين .
 - العمليات الإدارية المناسبة.
 - نتائج جهود الهيئة.

¹ عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل رقم (15) يمثل نموذج لإدارة الموارد البشرية بالهيئات الرياضية .



المصدر : عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

11 - المنشآت الرياضية حسب مخططات التنمية في الجزائر :

أعطت الدولة أهمية بالغة لإنجاز المنشآت الرياضية، وذلك منذ الإستقلال بغية جعل الممارسة الرياضية لكل الفئات العمرية من الممارسين وعلى مستوى جميع القطاعات ولتحقيق ذلك اتجهت الدولة بوضع برنامج واسع للمنشآت الرياضية بهدف الإستثمار عن طريق مخططات التنمية. في ما يأتي:¹

11 - 1 المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973) : لقد حظي الميدان الرياضي باهتمام كبير من طرف الدولة و ذلك من خلال الإستثمار في المنشآت الرياضية وكذلك تكوين إطارات تعمل على رفع مستوى الرياضة ولقد قدر المبلغ الإجمالي للقروض في المخطط الرباعي الأول ب5، 240 مليون دينار و الذي كان مخصصا لإنجاز مشاريع جديدة متمثلة في :

- الحي الأولمبي.

- 06 منشآت للممارسة الرياضية المدرسية.

- 47 منشأة للممارسة الرياضية ذات المستوى العالي.

¹ بعيط عيسى، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية ، التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضى، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 161.

11 - 2 المخطط الرباعي الثاني : (1974 - 1977) : لقد جاء هذا المخطط بفكرة أن لكل مؤسسة من شأها الرياضية الخاصة بها و يهدف هذا المخطط إلى تكوين المواهب الشابة بمستوى عالمي من أجل تمثيل الجزائر في المحافل الدولية، ولقد قدر المبلغ الإجمالي أن المخطط ب 471 مليون دينار جزائري والذي كان مخصصا لإنجاز مشاريع وهي:

- 215 منشأة رياضية على مستوى المتوسطة.
- 23 منشأة رياضية على مستوى الثانوية .
- 06 منشأة رياضية على مستوى المتقنة .

11 - 3 المخطط الخماسي الأول (1984-1980) : قامت وزارة الشباب و الرياضة من خلال المخطط تحمل أعباء إنجاز المشاريع الرياضية كما قامت بإعادة بعث المشاريع التي كانت متوقفة خلال المخططات السابقة، وهذا ما يميز هذا المخطط عن سابقه حيث تم من خلاله التحكم في مجال الإنجاز بدرجة متقدمة فاقت بكثير البرامج السابقة.

وقد تم تخصيص غلاف مالي قدره 1 ، 2 مليار دينار جزائري لهذه المشاريع و من بين المشاريع التي انجاز المركبات المتعددة الرياضات على مستوى الولايات و خاصة منها : بجاية ، عنابة ، سكيكدة، تبسة، معسكر ، الجلفة، ورقلة ، و تيارت و قاعة متعددة الرياضات لكل من بجاية و جيجل .

11 - 4 المخطط الخماسي الثاني (1985 - 1989): من خلال هذا المخطط تم إعادة برمجة مجموعة كبيرة من مشاريع المخطط الخماسي الأول التي كان مقرر إنجازها، كما تميز هذا المخطط بإصلاحات هامة إضافة الى صيانة المنشآت الرياضية الموجودة، وتم إنجاز ما يلي :

- انجاز مركبات متعددة الرياضات الولائية لكل من: قالمة، غليزان، سوق أهراس، عين البنيان .
- إنجاز قاعات متعددة الرياضات لكل من سكيكدة، بوفاريك والعفرون.

11 - 5 سياسة الدولة ما بعد 1990 في تسيير المنشآت الرياضية :

اتجهت الدولة خلال هذه الفترة نحو سياسة الإستثمار في المنشآت الصغيرة و المتوسطة حيث فرضت هذه السياسة نفسها كسياسة حديثة و أكثر واقعية و أقل تكلفة و أنها تمتاز بالتحكم في مختلف مراحل الإنجاز و ذلك عكس الإستثمارات الكبيرة التي أثبتت عجزها و محدوديتها .

كما عملت الدولة على إصدار نصوص قانونية تلزم بضرورة إستغلال المنشآت الرياضية بطرق عقلانية و علمية حديثة تستوجب متطلبات و ميكانزمات و طرق تسيير جديدة، يفرضها التنظيم والالتزام بنمط تسييري في إطار تعاقدية وهو الأمر الذي دفع بالدولة إلى الإقتناع بضرورة تحرير المنشآت من كافة الأشكال التي تحد و تعيق سيرها.

لقد سجل قطاع الشباب و الرياضة في سنة 1999 تقدم واضح في مجال إنجاز المنشآت الرياضية حيث أصبح يضم 1520 منشأة رياضية بمختلف أنواعها و ذلك من خلال سياسة التقويم الوطني التي

بادر بها رئيس الجمهورية الموجهة للشباب والرياضة قصد تطوير المنشآت الرياضية، كما تم إعداد برنامج في هذا الشأن أخذ بعين الإعتبار النقاط التالية :

- مواجهة النمو الديموغرافي المتزايد في الولايات التي تشهد كثافة سكانية.
- القضاء على الفوارق الجوهريّة.
- تطبيق توازن عام بين العرض والطلب الخاص بالمنشآت القاعدية و التجهيزات.

أما خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2004 فقد تم إدراج ثلاث برامج حيث رصدت الدولة مبالغ كبيرة لدعم الحضيرة الوطنية من المنشآت الرياضية، وهذا بتسجيل إنجاز 758 مشروع جديد وتأهيل 786 منشأة أخرى ، مما أدى لنمو حظيرة المنشآت الرياضية، وبعدها أصبح لكل منشأة رياضية واحدة 591 ، 11 نسمة كما شهدت هذه الفترة ترميم منشآت مركب 05 جويلية وإنجاز 04 مركبات متعددة الرياضات و عملية ترقية شاريع وتحديث المقاييس الخاصة بها والقيام بعملية الصيانة للمنشآت القاعدية المتوفرة ¹.

خاتمة:

إن تحقيق الفعالية في التسيير وإدارة المنشآت الرياضية يتوقف بدرجة كبيرة على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات العالمية الكبرى، وذلك بوضع وإتباع أسلوب إداري يعمل على تحريك وضبط إيقاعها بشكل تتكامل فيه الأدوار وتضمن التسيير الجيد للمنشأة الرياضية والتنظيم المحكم لمختلف الأعمال المفروضة عليها كصيانة الوحدات والحفاظ والسهر على سلامتها وأمنها من أجل أهدافها وتحقيق الغاية من وجودها، أي تحقيقاً للأداء و الثقافة التنظيمية والأهداف المرسومة لها.

¹ بعبط عيسى، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية ، التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضى، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 161.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول :
منهجية الدراسة و إجراءاتها
الميدانية

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها "

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات البحث حول الثقافة التنظيمية وتحسين أداء عمال الإدارة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة

وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري

تناولت في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقت إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمت بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمت باختيارها والطريقة التي اعتمدت عليها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقت إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل المعطيات التي جمعتها عن طريق الاستبيان .

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار)، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المنشآت الرياضية لموضوع الدراسة، وقد استغلّيت تنقلي إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) للاحتكاك بعمال الإدارة وحاولت الوقوف على كيفية فهم عمال الإدارة للثقافة التنظيمية السائدة داخل دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) و مدى تجاوبهم معها.

وقد توصلت إلى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثي أهمها عدم ملائمة مكاتب عمال الإدارة لانجاز مهامهم لا من ناحية التأثيث ولا من ناحية الهدوء و التلوث ... الخ، فمعظم مكاتب عمال الإدارة مزدوجة الوظيفة.

ولقد لمست لدى عمال الإدارة وضوحا في الأعمال التي ينجزونها، غير أن وضوح الأعمال لا يعني سهولتها وعلى سبيل المثال كان العامل المشرف علينا في ولاية بشار في كثير من الأحيان يجمع بين العمل الميداني و المكتبي فقد كان مرة مدربا لنشاط كرة السلة وقبل نهاية المباراة اضطر إلى المغادرة إلى مكتبه لان بعض المنخرطين طلبوا منه انجاز بعض الأعمال المكتبية.

كما هو جدير بالذكر العلاقة المميزة الموجودة بين عمال الإدارة كمساعدة بعضهم البعض على انجاز المهام وحيث أن نسبة عمال الإدارة ذوي المستوى الجامعي و الدارسين في معاهد التربية البدنية و الرياضية مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم، كما أنهم أكثر انضباطا من عمال الإدارة الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري كما أشار إلى ذلك العامل المسئول على المركب المتعدد الرياضيات بولاية تندوف.

2- المنهج المتبع:**2-1- العلمي المتبع :**

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصائصه. إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءا على ما سبق

2-2- المنهج الوصفي التحليلي :

تم الاستعانة بهذا المنهج كونه" يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. والمنهج الوصفي وهو الأكثر إستخداما في الدراسات الإنسانية ويمكن تعريفه بأنه مجموعات الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتامادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحثإلخ.¹

¹ بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي ، دار الكتاب الحديث، مصر ، 2000 ، ص 59

ويذهب آخرون إلى إعتبار المنهج الوصفي أحد أساليب المنهج العلمي أو الطريقة العلمية في البحث ولذلك يسير الباحث وفق هذا الأسلوب على خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض والوصول إلى النتائج والتعميمات .¹ وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1 - لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمحدد من محددات الهوية للمؤسسة أو المنشأة الرياضية.

2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في عمال الإدارة المتواجدة داخل دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) .

3-تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير و تحسين أداء عمال الإدارة ، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية.

4- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-3- المنهج الإحصائي :

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

3 - مجتمع وعينة الدراسة:

3-1- مجتمع الدراسة :

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات) .

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الإدارة لديوان المركبات الرياضية لولاية أدرار 22 و مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار 21 الديوان المركبات الرياضية لولاية بشار 18 مديرية الشباب والرياضة لولاية بشار 17 الديوان المركبات الرياضية لولاية تندوف 14 مديرية الشباب والرياضة لولاية تندوف 16 والبالغ عددهم 108 عامل إدارة وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

¹ ذوقان علبات ، عبد الرحمان عدس كابد عبد الحق البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ن 1989 ، ص 189 .

3-2- عينة الدراسة :

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة ، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. و نظراً لحجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضية لولايات الجنوب الغربي منطقة الساورة (أدرار - تندوف - بشار) بين إطارات وموظفين إداريين و مربين شملت:

جدول 4- عدد الإستثمارات الموزعة و المسترجعة لديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضية عبر الوحدات منطقة الساورة (أدرار - تندوف - بشار) بمجموع 108 عامل إدارة .

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات القابلة للدراسة	عدد الإستثمارات الملقاة
140	126	108	18
% 100	% 90	% 77.85	% 12.14

المصدر : إعداد الطالب

3-3- ميزات البحث عن طريق العينة على المسح الشامل

للبحث عن طريق العينة المسحية عدة ميزات منها :

أ- أن جملة تكاليف البحث من حيث الجهد، الوقت، والمال عموماً أقل في حالة استخدام العينة عنه في حالة استخدام المسح الشامل للمجتمع.

ب- في حالة الاحتياج للمعلومة لاتخاذ قرارات مهمة وعاجلة فإن العينة هي الطريق الأفضل وذلك لسرعة جمع وتلخيص وتحليل البيانات لسهولة المتابعة في حالة العينة، تزيد معدلات الاستجابة عنها في حالة المسح الشامل

ج - لسهولة توفير الإعداد الجيد والتدريب الكافي للعاملين في الميدان والمكتب وسهولة الإشراف على مختلف عمليات المسح يمكن الحصول على نتائج أكثر دقة باستخدام العينة.

4 - ضبط متغيرات الدراسة :

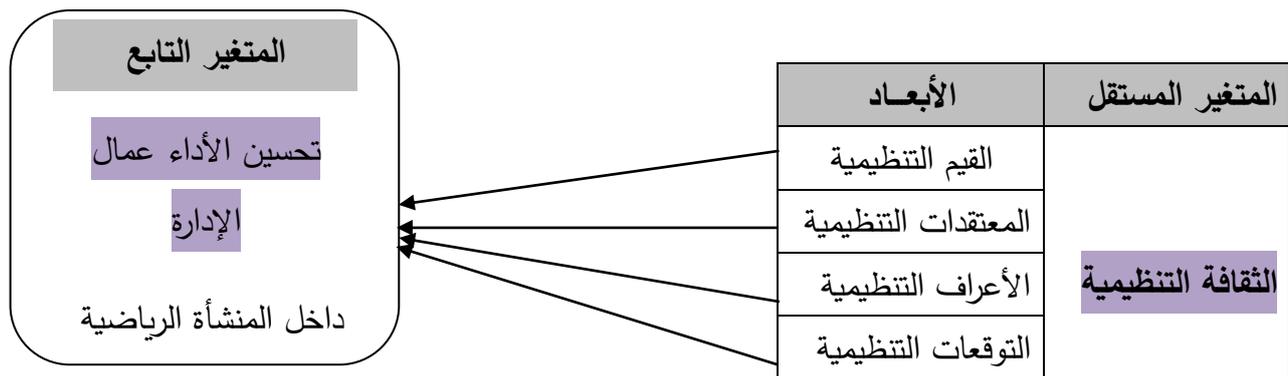
يشتمل موضوعنا عدد من المتغيرات وهي :

إستنادا إلى إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية ومن خلال الأهداف الموضوعية يتضح أن مشكلة الدراسة تتكون من متغيرين إثنين أحدهما مستقل والآخر تابع .

المتغير المستقل : يسمى أحيانا بالمتغير التجريبي وهو عبارة عن المتغير الذي يفترضه الباحث أنهاالسبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ، ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر ¹.

المتغير التابع : وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل سواء كان التأثير طرديا (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تزيد قيمة المتغير التابع) أو عكسيا (كلما زادت قيمة المتغير المستقل تنقص قيمة المتغير التابع أو كلما إنخفضت قيمة المتغير المستقل تزداد قيمة المتغير التابع) كما قد يكون ذلك التأثير ضعيفا أو متوسطا أو قويا .

الشكل رقم 16 خاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالب

5 - مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار)

ب- **المجال الزمني :** وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر نوفمبر 2019 ودامت إلى غاية 15 فيفري 2021 حيث قمنا باستغلال تنقلنا في بعض هذه المركبات والمديريات لإجراء الدراسة

¹ محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 29 .

الاستطلاعية.

ج-المجال الموضوعي : اهتمت هذه الدراسة على مدى توفر المنشآت الرياضية على مقومات الثقافة التنظيمية للموارد البشرية ومدى تأثيره على أداء عمال الإدارة من خلال التأثير على كفاءة المديرين والمركبات من جهة وفعاليته من جهة أخرى ، إضافة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة .

6 - أدوات الدراسة:

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، واعتمدنا على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزاً على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع إذ وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الإستبانة " نظراً لعدم توفر بيانات منشورة بالإضافة إلى قلة المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة والمعاينة الميدانية و في هذا البحث الذي يخص بالدراسة أثر الثقافة التنظيمية لهذه دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) في تحسين أداء عمال الإدارة و تطوير المنشآت الرياضية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

6-1-الملاحظة والمعاينة الميدانية :

تعتبر الملاحظة وسيلة يستخدمها الباحث لجمع المعلومات عن الموضوع المدروس ، " فهي مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع ، أو في الطبيعة ، بهدف إنشاء الواقعة العلمية ، وتكون الملاحظة علمية حيث تكون إشكالية " ¹

وقد تم الاعتماد على الملاحظة في بحثنا من خلال القيام بمجموعة من الزيارات إلى مختلف دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) وملاحظة طريقة العمل بها ، وتسجيلها بشكل منتظم وقد ساهمت هذه الأداة بصورة عامة في إظهار طريقة تسيير وتنظيم دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) بالإضافة إلى بعضا المقابلات مع المسيرين والمديرين ل دواوين المركبات المتعددة الرياضيات ومديريات الشباب والرياضة لولايات منطقة الساورة (تندوف - بشار - أدرار) من أجل الإستفسار وجمع المعلومات حول بحثنا بشكل مفصل أو معمق .

¹ صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة ، 2003 ، ص 29 .

6-2- الاستبيان :

هو وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة، من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفرغ ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات إذ يعرف الاستبيان بأنه : " مجموعة الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد الإلكتروني أو يجري تسليمها باليد " ¹

وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح المفتوحة والمغلقة منها، وقد قامنا من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية والأولية قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضًا من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، إذ تم صياغة استمارة الاستبيان تخدم طبيعة البحث والأهداف المراد تحقيقها وعرضها على الخبراء المختصين و دكاترة بمعهد التربية البدنية والرياضية لإبداء ملاحظاتهم و آرائهم حول شمولية محاوره وكفاية فقرات كل محول فيه ومدى دقة ووضوح كل فقرة فيه .

وعلى ضوء آراء الخبراء تم ضبط استمارة الاستبيان النهائية والتي ضمت 47 عبارة مقسمة على ثلاث محاور لها علاقة بموضوع الدراسة .

تم تقسيم إستمارة الإستبيان إلى قسمين كما يلي :

6-2-1- القسم الأول : وهو عبارة عن بيانات شخصية لمجتمع الدراسة من خلال طرح خمسة أسئلة

والتي تتضمن (السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة، المنصب في المؤسسة)

6-2-2- القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة وهي كالآتي :

أ- المحور الأول : يدرس الثقافة التنظيمية ويتكون من الابعاد التالية :

● **البعد الأول :** ويدرس مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية وتتكون من ستة أسئلة .

● **البعد الثاني :** ويدرس مدى مساهمة المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية وتتكون من ستة أسئلة .

¹ فوزي عبد العكسي ، البحث العلمي ، المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، الإمارات العربية المتحدة ، 1986

- **البعد الثالث :** ويدرس مدى مساهمة الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية وتتكون من ستة أسئلة .
- **البعد الرابع :** ويدرس مدى مساهمة التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية وتتكون من سبعة أسئلة.
- **ب-المحور الثاني :** يدرس مستوى الأداء لدى عمال الإدارة في المنشآت الرياضية :
- **البعد الأول :** و يدرس مستوى الأداء لدى عمال الإدارة في المنشآت الرياضية وتتكون من سبعة عشر سؤال.

7-صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

7-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 01) بمراعاة تخصصاتهم من خلال إبداء آرائهم حول مدى وضوح وصياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى كفاية العبارات لتغطية المحور إضافة حدث أو إضافة أو تعديل العبارات ، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية إلى جانب المقياس المستخدمة في الإستبانة ، واستنادا إلى الانتقادات والملاحظات والتوجيهات التي أوردها المحكمون تم إعادة صياغة العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات مع بعضها البعض وتم استخلاص الإستبانة في صورتها النهائية .

7-2-ثبات أداة الدراسة :

و قد جري التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب "معامل بيرسون" بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه SPSS-25 اصدار 25 و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرة الكلية للمحور .

الجدول رقم 05: معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الأول

فقرات المحور 1 الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.466	0.000
02	0.310	0.001
03	0.089	0.362
04	0.426	0.000
05	0.343	0.000
06	0.596	0.000
07	0.410	0.000
08	0.161	0.096
09	0.535	0.000
10	0.426	0.000
11	0.447	0.000
12	0.377	0.000
13	0.493	0.000
14	0.003	0.971
15	0.595	0.000
16	0.327	0.001
17	0.475	0.000
18	0.601	0.000
19	0.441	0.000
20	0.492	0.000
21	0.374	0.000
22	0.487	0.000
23	0.469	0.000
24	0.517	0.000
25	0.612	0.000

من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم 5 : نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائيا عند مستوي معنوية 5 % ما عدا ثلاث فقرات و المتمثلة في الفقرة رقم 03 08 و 14 و التي كانت غير دالة إحصائيا بسبب كون قيمة الدلالة أكبر من 5 % . لذلك نقوم بحذف هذه الثلاث الأسئلة من المحور الأول.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الجدول رقم 06: معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثاني

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
26	0.709	0.000
27	0.607	0.000
28	0.572	0.000
29	0.631	0.000
30	0.331	0.000
31	0.677	0.000
32	0.571	0.000
33	0.752	0.000
34	0.681	0.000
35	0.685	0.000
36	0.649	0.000
37	0.678	0.000
38	0.683	0.000
39	0.667	0.000
40	0.727	0.000
41	0.776	0.000
42	0.663	0.000

من إعداد الطالب إعماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم 02 نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوي معنوية 5 % و عليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لعينة مكونة من 108

الجدول رقم 07: معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	22	0.863
المحور الثاني	17	0.951
الثبات العام للإستبيان	39	0.928

من إعداد الطالب إعماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغت 92.80% لإجمالي فقرات الإستبيان الـ 39 فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 86.30% كحد أدنى و 95.1% كحد أقصى. وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس دانلي و الذي اعتمد 70% كحد أدنى. و عليه من خلال نتائج الثبات و الاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة أي الاستبيان بدرجة مرتفعة و صدق اتساقها الداخلي. تم تقسيم الإستبيان إلي مقياس خماسي على النحو التالي

الجدول رقم 08 ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوي	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الإستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلي 1.79	أبدا
	0.79	من 1.80 إلي 2.59	نادرا
متوسط	0.79	من 2.60 إلي 3.39	أحيانا
مرتفع	0.79	من 3.40 إلي 4.19	غالبا
	0.80	من 4.20 إلي 5.00	دائما

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

وتم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت كالتالي :

- إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 1 و 1.79 فإن درجة إستجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفضة.
- إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 1.8 و 2.59 فإن درجة إستجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة منخفضة.
- إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 2.6 و 3.39 فإن درجة إستجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة متوسطة .
- إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 3.4 و 4.19 فإن درجة إستجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفعة.

- إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي بين القيمتين 4.2 و 5.00 فإن درجة إستجابة الأفراد حول عبارات المحور أو البعد هي درجة مرتفعة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداء الدراسة .
- تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارة متغيرات الدراسة واستخدامه في ترتيب العبارات.
- تم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية .
- تم حساب الانحراف المعياري لاستخدامه لمعرفة التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة من عبارات الإستبانة .
- تم حساب احصائية " ك2" لاختبار حسن المطابقة بين نتائج العينة و المجتمع
- تم استخدام تحليل انحدار لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
- حساب معامل ارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
- حساب تحليل انحدار لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
-
- حساب معالم التحديد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على متغير التابع .

الفصل الثاني :

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد :

استنادا إلى الأدوات و الإجراءات المستخدمة في الدراسة سيتم عرض وتحليل وتفسير مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، من خلال التعرف على استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها إضافة إلى تأثيرها على تحسين أدائهم وذلك باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي المرجح واختبار كا2 لحسن المطابقة .

إضافة إلى ذلك تم دراسة الاختلافات بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبانة و إمكانية إيعاز هذه الاختلافات إلى المتغيرات الوسطية باستخدام اختباري (t-f) حسب كل حالة كما استخدام تحليل الانحدار البسيط لتقدير علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع مع اختبار قوة الارتباط و التأثير .

1- عرض وتحليل ومناقشة وتحليل المحور الأول : تناول هذا الجزء استجابات الأفراد نحو أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحسين أداء المورد البشري (عمال الإدارة) في دواوين المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الجنوب الغربي للساورة للولايات (أدرار - بشار - تندوف) وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم استخدام اختبار كا² لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة .

2- مؤشرات أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتضح من خلال الجدول رقم 05 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 05 " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية " بانحراف معياري يساوي 0.464 و متوسط حسابي 4.83 بإجمالي عدد 94 شخصا من أصل 108. أي 96.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 05 كانت لصالح "دائما". وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية " " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية" بانحراف معياري يساوي 0.55 و متوسط حسابي 4.69 بإجمالي عدد 80 شخصا من أصل 108. أي 93.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 02 كانت لصالح "دائما".

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 07 " أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية" بانحراف معياري يساوي 0.721 و متوسط حسابي 4.68 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 93.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 07 كانت لصالح "دائما".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 20 الفقرة رقم 04 " معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج " بانحراف معياري يساوي 1.099 و متوسط حسابي 3.23 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 64.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "أحيانا".

كما جاءت في المرتبة 21 الفقرة رقم 09 " أعتقد المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها " بانحراف معياري يساوي 1.003 و متوسط حسابي 2.82 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 56.40 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "دائما".

كما جاء في المرتبة الأخير الفقرة رقم 23 " أتوقع أن يكون هناك تشجيع مادي (prime) من قبل المؤسسة عند زيادة أعمال خارج الدوام" بانحراف معياري يساوي 1.485 و متوسط حسابي 2.71 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 54.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "أبدا".

كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للجزء الاول بلغ قيمة 3.938 و انحراف معياري 0.496 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" أي 78.76 % من نسبة الإجابات كانت لصالح "دائما".

الجدول رقم (09) إستجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الإنحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإستجابة	المستوي
01	هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة	التكرار	00	09	18	30	51	0.981	4.14	82.80	مرتفع
		النسبة %	0.00	8.30	16.70	27.80	47.20				
02	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ علاقتي مع أهلي وأقربائي	التكرار	00	00	05	23	80	0.555	4.69	93.80	مرتفع
		النسبة %	00	00	4.60	21.30	74.10				
04	معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج	التكرار	07	17	45	22	17	1.099	3.23	64.60	متوسط
		النسبة %	6.50	15.70	41.70	20.40	15.70				
05	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية	التكرار	00	00	04	10	94	0.464	4.83	96.60	مرتفع
		النسبة %	00	00	3.70	9.30	87.00				
06	إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي	التكرار	05	07	33	14	49	1.197	3.88	77.60	مرتفع
		النسبة %	4.60	6.50	30.60	13.00	45.40				
07	أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية	التكرار	01	01	07	14	85	0.721	4.68	93.60	مرتفع
		النسبة %	0.90	0.09	6.50	13.00	78.70				

									%		
متوسط	56.40	2.82	1.003	04	22	45	25	12	التكرار	أعتقد المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها	09
				3.70	20.40	41.70	23.10	11.10	النسبة %		
مرتفع	91.00	4.55	0.778	74	22	10	01	01	التكرار	هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي عند قيامي بعملتي	10
				68.50	20.40	9.30	0.90	0.90	النسبة %		
مرتفع	76.80	3.84	1.104	37	34	24	09	04	التكرار	تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه	11
				34.30	31.50	22.20	8.30	3.70	النسبة %		
مرتفع	78.80	3.94	1.134	48	20	30	06	04	التكرار	أقبل إذا ما دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر	12
				44.40	18.50	27.80	5.60	3.70	النسبة %		
متوسط	70.00	3.50	1.148	25	30	33	14	06	التكرار	تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت	13
				23.10	27.80	30.60	13.00	5.60	النسبة %		
مرتفع	70.00	3.50	1.272	31	25	28	15	09	التكرار	الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة	15
				28.70	23.10	25.90	13.90	8.30	النسبة %		
متوسط	68.60	3.43	1.052	21	25	45	13	04	التكرار	القواعد والتعليمات التي تضعها المؤسسة تأخذ بعين	16

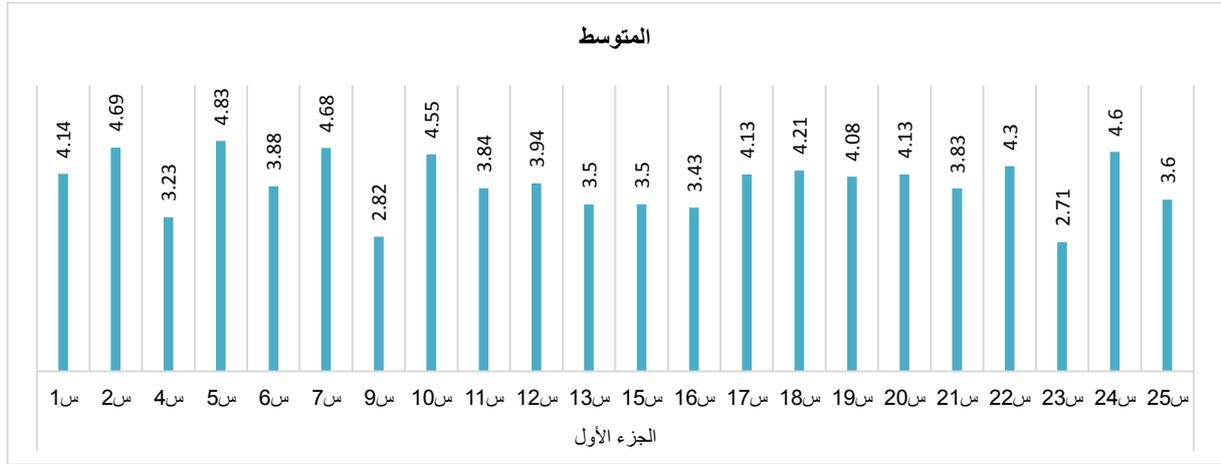
				19.40	23.10	41.70	12.00	3.70	النسبة %	الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع	
مرتفع	68.60	4.13	1.033	56	18	27	06	01	التكرار	يتخاطب عمال الإدارة فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	17
				51.90	16.70	25.00	5.60	0.90	النسبة %		
مرتفع	84.20	4.21	1.033	57	27	18	02	04	التكرار	يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة	18
				52.80	25.00	16.70	1.90	3.70	النسبة %		
مرتفع	81.60	4.08	1.042	47	33	22	02	04	التكرار	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية	19
				43.50	30.60	20.40	1.90	3.70	النسبة %		
مرتفع	82.60	4.13	1.042	53	27	19	07	02	التكرار	ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة	20
				49.10	25.00	17.60	6.50	1.90	النسبة %		
مرتفع	76.60	3.83	1.234	40	36	14	10	08	التكرار	أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي	21
				37.00	33.33	13.00	9.30	7.4	النسبة %		
مرتفع	86.00	4.30	0.920	59	28	16	04	01	التكرار	أتوقع زيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار في بيئة العمل	22
				54.60	25.90	14.80	3.70	0.90	النسبة %		

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

منخفض	54.20	2.71	1.485	20	15	19	22	32	التكرار	أتوقع أن يكون هناك تشجيع مادي (prime) من قبل المؤسسة عند زيادة أعمال خارج الدوام	23
				18.50	13.90	17.60	20.40	29.60	النسبة %		
مرتفع	92.00	4.60	0.773	79	20	04	05	00	التكرار	سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئتي وقيمي	24
				73.10	15.50	3.70	4.60	00	النسبة %		
مرتفع	72.00	3.60	1.360	40	18	30	07	13	التكرار	سوف تزيد فرصتي في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي	25
				37.00	16.70	27.8	6.5	12.00	النسبة %		
	78.76	3.938	0.496	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الأول ككل							

كما يوضح الشكل 17 البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول.



3- مؤشرات تحسين الأداء :

يتضح من خلال الجدول رقم 06 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الجزء الثاني حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 05 " التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين " بانحراف معياري يساوي 0.928 و متوسط حسابي 4.13 أي 82.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 05 كانت لصالح "غالبا".

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم 03 " هناك القدرة لدى عمال الإدارة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة " بانحراف معياري يساوي 0.906 و متوسط حسابي 3.90 أي 78.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 03 كانت لصالح "غالبا". الفقرة رقم 01 " "

كما جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 " يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة " بانحراف معياري يساوي 0.937 و متوسط حسابي 3.90 أي 78.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 01 كانت لصالح "غالبا".

أما بالنسبة للمراكز الأخيرة جاءت في المرتبة 15 الفقرة رقم 13 " يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر " بانحراف معياري يساوي 1.172 و متوسط حسابي 3.51 أي 70.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 13 كانت لصالح "غالبا".

كما جاءت في المرتبة 16 الفقرة رقم 09 " تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، إذا اقتضى الأمر " بانحراف معياري يساوي 1.054 و متوسط حسابي 3.47 أي 69.40 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 16 كانت لصالح "غالبا".

كما جاء في المرتبة الأخير الفقرة رقم 17 " يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية" بانحراف معياري يساوي 1.321 و متوسط حسابي 3.44 أي 68.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "غالبا".

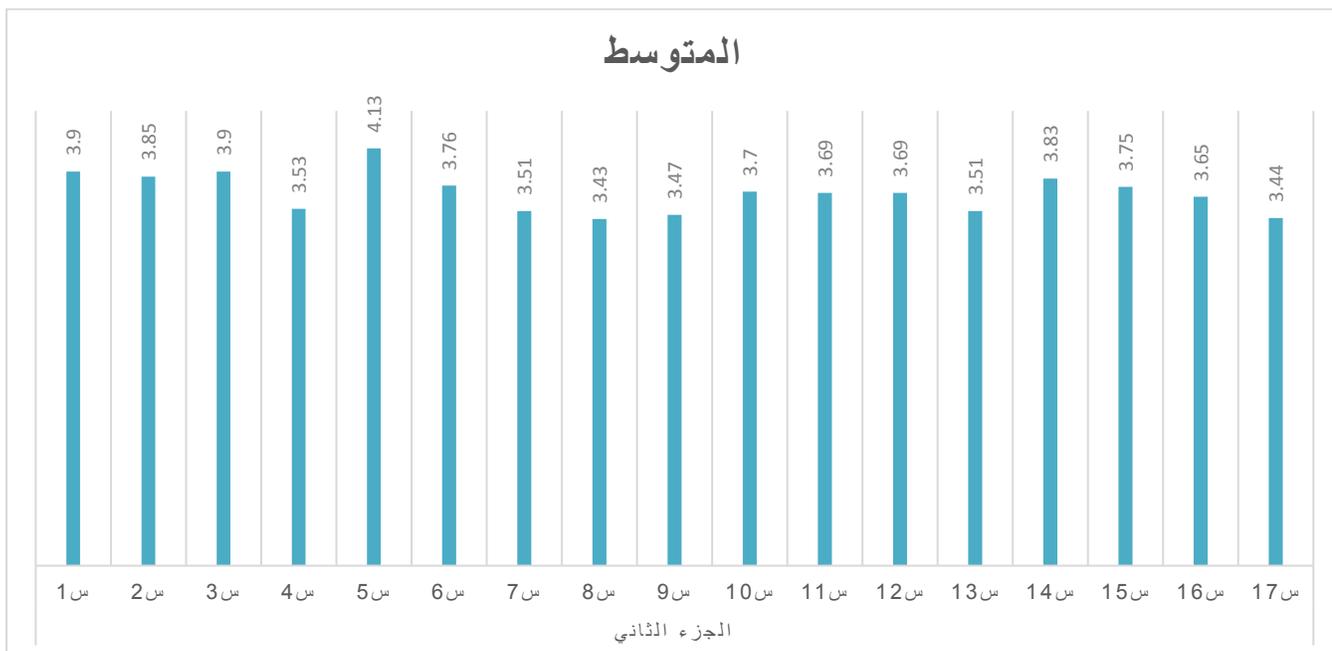
الجدول رقم (10) إستجابات أفراد العينة حول تحسين أداء عمال الإدارة

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإستجابة	المستوي
01	يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	التكرار	01	04	35	33	0.937	3.90	78.00	مرتفع
		النسبة %	0.90	3.70	32.40	30.60				
02	يبذل عمال الإدارة الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	التكرار	01	05	35	35	0.935	3.85	77.00	مرتفع
		النسبة %	0.90	4.60	32.40	32.40				
03	هناك القدرة لدى عمال الإدارة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة	التكرار	00	08	26	43	0.906	3.90	78.00	مرتفع
		النسبة %	00	7.40	24.10	39.80				
04	تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و مهامهم	التكرار	05	14	35	27	1.139	3.53	70.60	مرتفع
		النسبة %	4.60	13.00	32.40	25.00				
05	التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	التكرار	00	07	19	35	0.928	4.13	82.60	مرتفع
		النسبة %	00	6.50	17.60	32.40				
06	يقوم نظام تقييم الأداء بتحديد طبيعة و نوعية أداء العامل	التكرار	02	16	23	32	1.118	3.76	75.20	مرتفع
		النسبة %	1.90	14.80	21.30	29.60				

				0					%		
مرتفع	70.20	3.51	1.081	32	30	39	11	05	التكرار	يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة المنشأة الرياضية على تحسين وتطوير أداء عمال الإدارة	07
				21.3	27.80	36.10	10.20	4.60	النسبة %		
مرتفع	68.60	3.43	1.298	28	27	28	13	12	التكرار	تعمل المديرية باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليساهم في عملية تطوير الأداء	08
				25.9	25.00	25.90	12.00	11.10	النسبة %		
مرتفع	69.40	3.47	1.054	20	32	40	11	05	التكرار	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، إذا اقتضى الأمر	09
				18.5	29.60	37.00	10.20	4.60	النسبة %		
متوسط	74.00	3.70	1.121	33	30	28	14	03	التكرار	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل العمل	10
				30.6	27.80	25.90	13.00	2.80	النسبة %		
مرتفع	79.20	3.69	0.992	22	46	27	10	03	التكرار	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	11
				20.4	42.60	25.00	9.30	2.80	النسبة %		
مرتفع	79.20	3.69	1.054	30	30	36	09	03	التكرار	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	12
				27.8	27.80	33.30	8.30	2.80	النسبة %		
متوسط	70.20	3.51	1.172	26	32	26	19	05	التكرار	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر	13

				24.1 0	29.60	24.10	17.60	4.60	النسبة %		
مرتفع	76.60	3.83	1.089	35	37	23	09	04	التكرار	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل مع الآخرين)	14
				32.4 0	34.30	21.30	8.30	3.70	النسبة %		
مرتفع	75.00	3.75	1.086	31	38	23	13	03	التكرار	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل	15
				28.7 0	35.20	21.30	12.00	2.80	النسبة %		
مرتفع	73.00	3.65	1.044	27	33	33	13	02	التكرار	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	16
				25.0 0	30.60	30.60	12.00	1.90	النسبة %		
مرتفع	68.80	3.44	1.321	30	27	23	17	11	النسبة %	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية	17
				27.8 0	25.00	21.30	15.70	10.20	النسبة %		
				73.80	3.69	0.704	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للجزء الثاني ككل				

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان الجزء الثاني بلغ قيمة 3.69 و انحراف معياري 0.704 وهو ما يقابل المستوي "مرتفع" أي 73.80 % من نسبة الإجابات كانت لصالح "غالبا". كما يوضح الشكل 18 البياني التالي متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات الجزء الثاني.



4- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة :

فيما يلي نستعرض بالعرض الجدولي و البياني لأفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة.

جدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

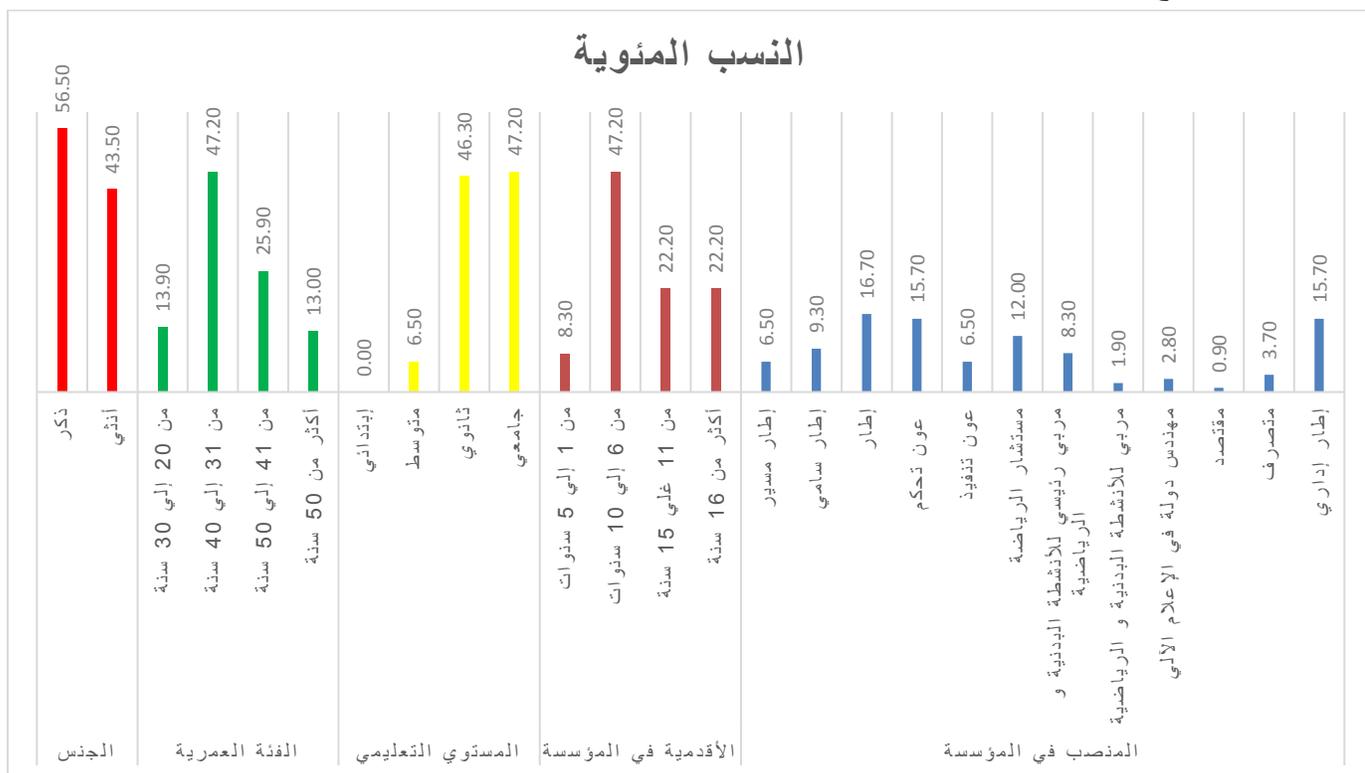
النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة	
56.50	61	ذكر	الجنس
43.50	47	أنثى	
13.90	15	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
47.20	51	من 31 إلى 40 سنة	
25.90	28	من 41 سنة إلى 50 سنة	
13.00	14	أكثر من 50 سنة	
00	00	إبتدائي	المستوي التعليمي
6.50	07	متوسط	
46.30	50	ثانوي	
47.20	51	جامعي	
8.30	09	من 01 إلى 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
47.20	51	من 6 إلى 10 سنوات	
22.20	24	من 11 إلى 15 سنة	
22.20	24	أكثر من 16 سنة	
6.50	07	إطار مسير	المنصب في المؤسسة
9.30	10	إطار سامي	
16.70	18	إطار	
15.70	17	عون تحكم	
6.50	07	عون تنفيذ	
12.00	13	مستشار الرياضة	
8.30	09	مربي رئيسي للأنشطة البدنية و الرياضية	
1.90	02	مربي للأنشطة البدنية و الرياضية	
2.80	03	مهندس دولة في الغلام الآلي	
0.90	01	مقتصد	
3.70	04	متصرف	
15.70	17	إطار إداري	

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن 61 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 56.50 من إجمالي أفراد عينة الدراسة و هم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ذكورا، بينما 47 يمثلون ما نسبته 43.50 إناث، وكانت أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 47.20، ثم يليهم بنسبة 25.90 من أفراد عينة الدراسة من 41 إلى 50 سنة، يليهم 15 من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم يليهم بنسبة 13% في الاخير أكبر من 50 سنة. كما يتضح من خلال الجدول أن مانسبته 47.20% حاملين لشهادة جامعية، ثم يليهم

46.30% لديهم مستوى ثانوي، ليليه 6.50 من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى متوسط. كما نلاحظ من خلال الجدول

فئة الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات تمثل الفئة الغالبة في عينة أفراد الدراسة بنسبة تقدر بـ 47.20%، ليليه بعد ذلك فئة من 11 إلى 15 سنة و أكثر من 16 سنة بنسبة 22.20% ثم يأتي في الاخير الفئة من 1 إلى 5 سنوات.

الشكل 19 : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية



5- إختبار كاي تربيع χ^2 للإستقلالية Chi-Square test of independence

يستخدم هذا الإختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين ام لا. و تكون فرضيات الإختبار كالتالي:

الفرض الصفري H0 : المتغيران مستقلان أي لا توجد علاقة بين المتغيرين

الفرض البديل H1: المتغيران غير مستقلين في العينة أي توجد علاقة بين المتغيرين

الأقدمية في المؤسسة:الجزء الاول

السؤال: هل يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة و الاقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان

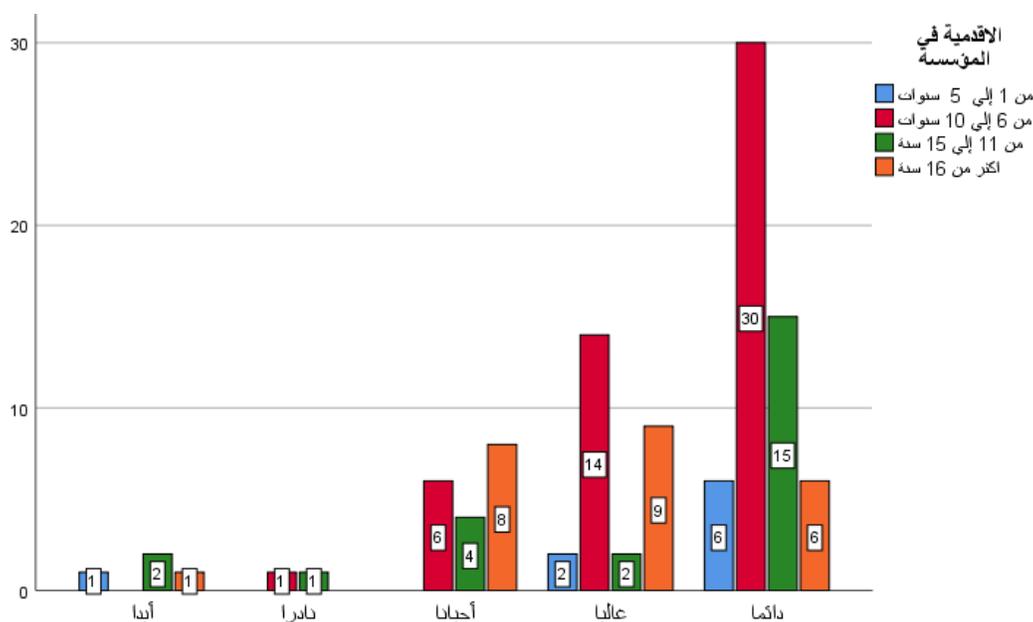
أم هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة

الفرضية الصفرية: الاقدمية في المؤسسة و قيام العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الاقدمية في المؤسسة و قيام العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 12: تقاطع الاقدمية في المؤسسة و قيام العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة				الفقرة	الرقم
	أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات		
4	1	2	0	1	أبدا	هل يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة
2	0	1	1	0	نادرا	
18	8	4	6	0	أحيانا	
27	9	2	14	2	غالبا	
57	6	15	30	6	دائما	
108	24	24	51	9	المجموع	



الجدول رقم 13: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
رفض الفرضية الصفرية	0.049	12	21.107

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن قيمة كاي مربع بلغت 21.107 مع قيمة الدلالة 0.049 و هي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة بين الاقدمية في المؤسسة و قيام العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.

الأقدمية في المؤسسة:

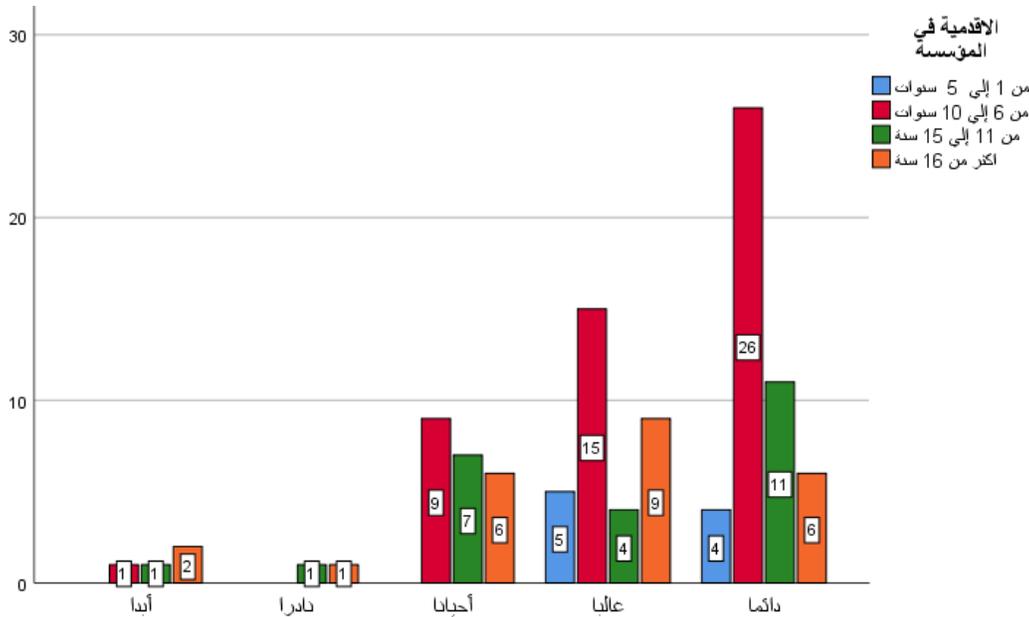
السؤال: هل عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان أم هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة

الفرضية الصفرية: عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 14: تقاطع عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية

المجموع	الأقدمية في المؤسسة				الرقم	الفقرة
	أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات		
4	2	1	1	0	19	أبدا
2	1	1	0	0		نادرا
22	6	7	9	0		أحيانا
33	9	4	15	5		غالبا
47	6	11	26	4		دائما
108	24	24	51	9	المجموع	



الجدول رقم 15: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0.290	12	14.169

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن قيمة كاي مربع بلغت 14.169 مع قيمة الدلالة 0.290 و هي أكبر من 0.05 مما يعني عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.
الأقدمية في المؤسسة:

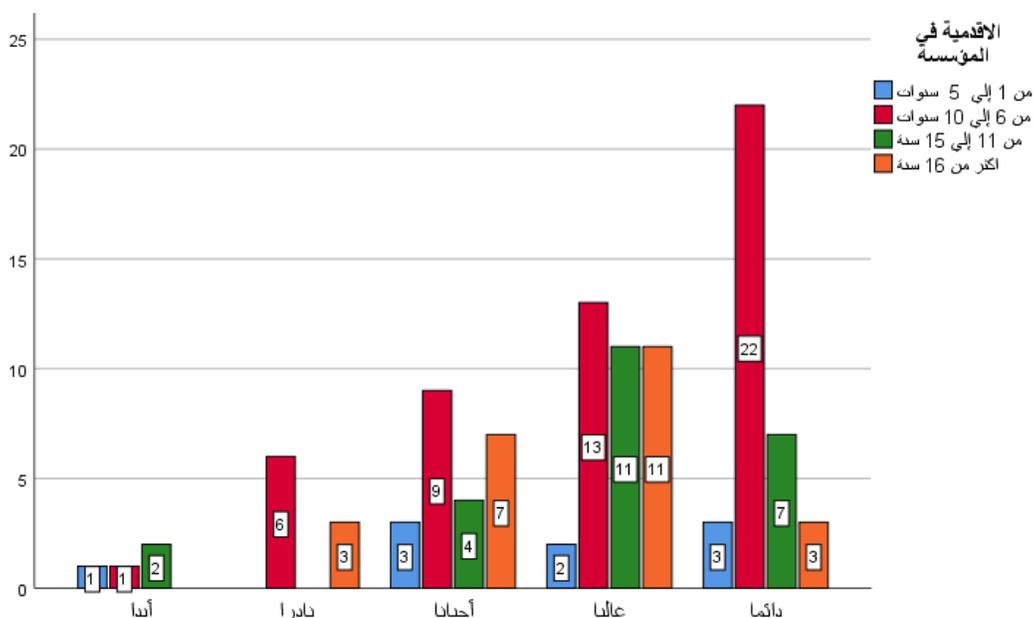
السؤال: هل تمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان أم هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية: تمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: تمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة متغيران غير مستقلان أي هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة

الجدول رقم 16: تقاطع تمتع الموظفين بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة				الرقم	الفقرة
	أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات		
4	0	2	1	1	14	أبدا
9	3	0	6	0		نادرا
23	7	4	9	3		أحيانا
37	11	11	13	2		غالبا
35	3	7	22	3		دائما
108	24	24	51	9	المجموع	



الجدول رقم 17: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0.113	12	18.100

يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن قيمة كاي مربع بلغت 18.10 مع قيمة الدلالة 0.113 و هي أكبر من 0.05 مما يعني تمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان أي لا توجد هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري. الأقدمية في المؤسسة:

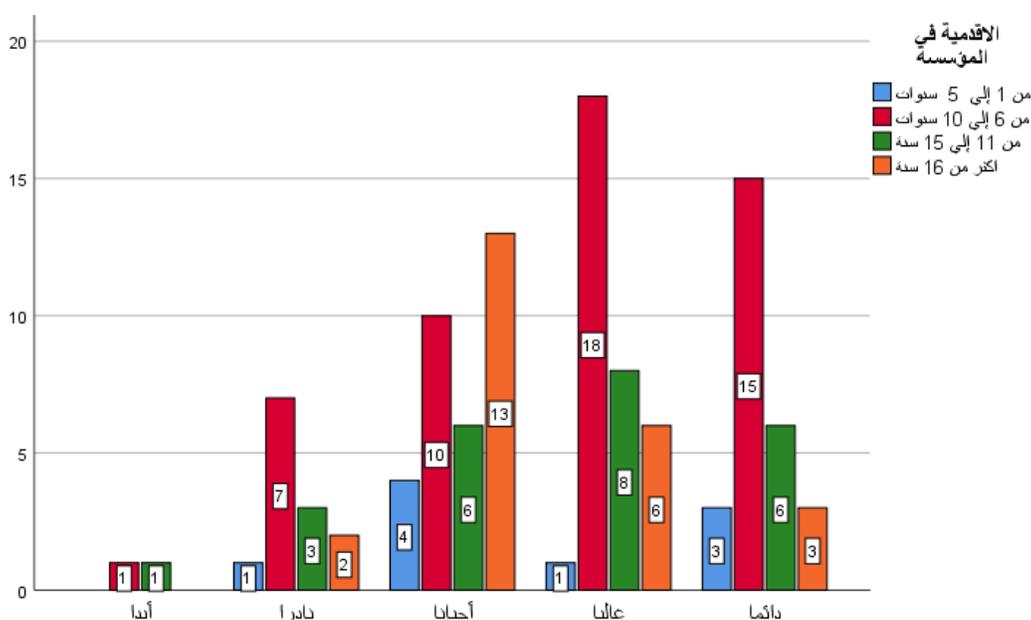
السؤال: هل إنجاز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان أم هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية: إنجاز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة متغيران غير مستقلان أي هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة

الجدول رقم 18: تقاطع إنجاز الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة				الرقم	الفقرة
	أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات		
2	0	1	1	0	أبدا	إنجاز الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
13	2	3	7	1	نادرا	
33	13	6	10	4	أحيانا	
33	6	8	18	1	غالبا	
27	3	6	15	3	دائما	
108	24	24	51	9	المجموع	



الجدول رقم 19: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفريية	0.381	12	12.842

يتضح من خلال الجدول رقم 19 أن قيمة كاي مربع بلغت 12.842 مع قيمة الدلالة 0.381 و هي أكبر من 0.05 مما يعني إنجاز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة و الأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.

المنصب في المؤسسة:

إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي

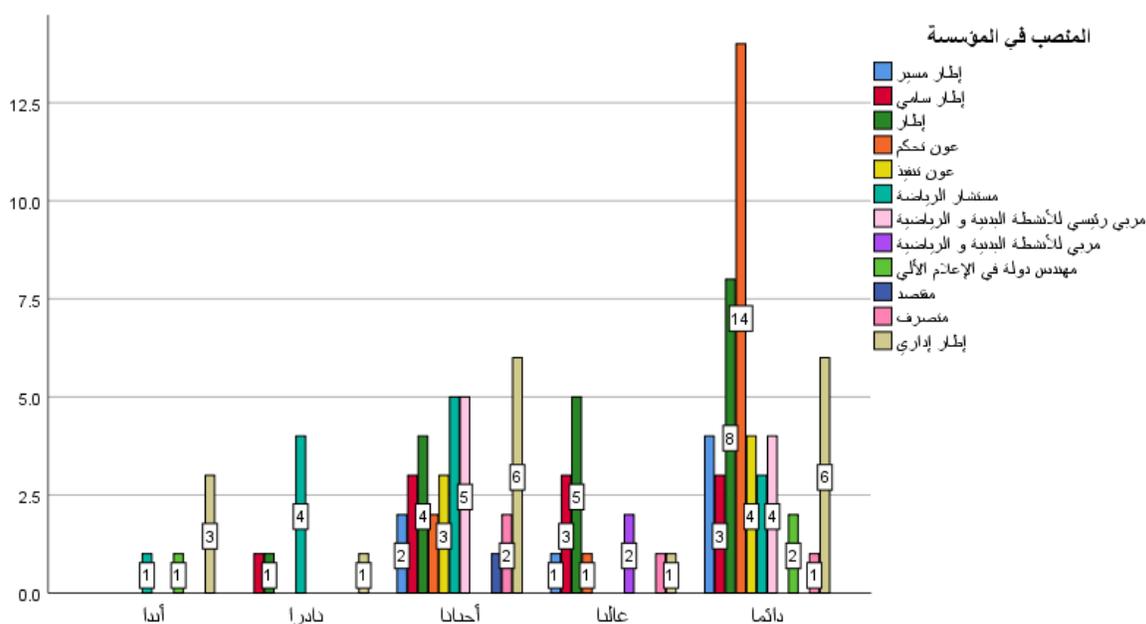
السؤال: هل اتخاذ من سلوك رؤسائي قدوة لي و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان أم هناك علاقة بينهما في العينة محل الدراسة.

الفرضية الصفريية: اتخاذ من سلوك رؤسائي قدوة لي و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: اتخاذ من سلوك رؤسائي قدوة لي و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 20: تقاطع اتخاذ من سلوك رؤسائي قدوة لي و المنصب في المؤسسة

الرقم	الفقرة	الأقدمية في المؤسسة														
		إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	مستشار الرياضة	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	مربي للأنشطة البدنية والرياضية	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مقتصد	متصرف	إطار إداري			
06	أبدا	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	5
	نادرا	0	1	1	0	0	4	0	0	1	0	0	1	0	0	7
	أحيانا	2	3	4	2	3	5	0	5	0	0	0	2	1	2	33
	غالبا	1	3	5	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	14
	دائما	4	3	8	14	4	3	4	4	14	8	3	4	1	6	49
المجموع		7	10	18	17	7	13	9	2	3	4	1	17	4	108	



الجدول رقم 21: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
رفض الفرضية الصفرية	0.005	44	72.090

يتضح من خلال الجدول رقم 21 أن قيمة كاي مربع بلغت 72.090 مع قيمة الدلالة 0.005 و هي أقل من 0.05 مما يعني اتخاذ من سلوك رؤسائي قذوة لي و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض البديل.

المنصب في المؤسسة:

السؤال: هل الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام

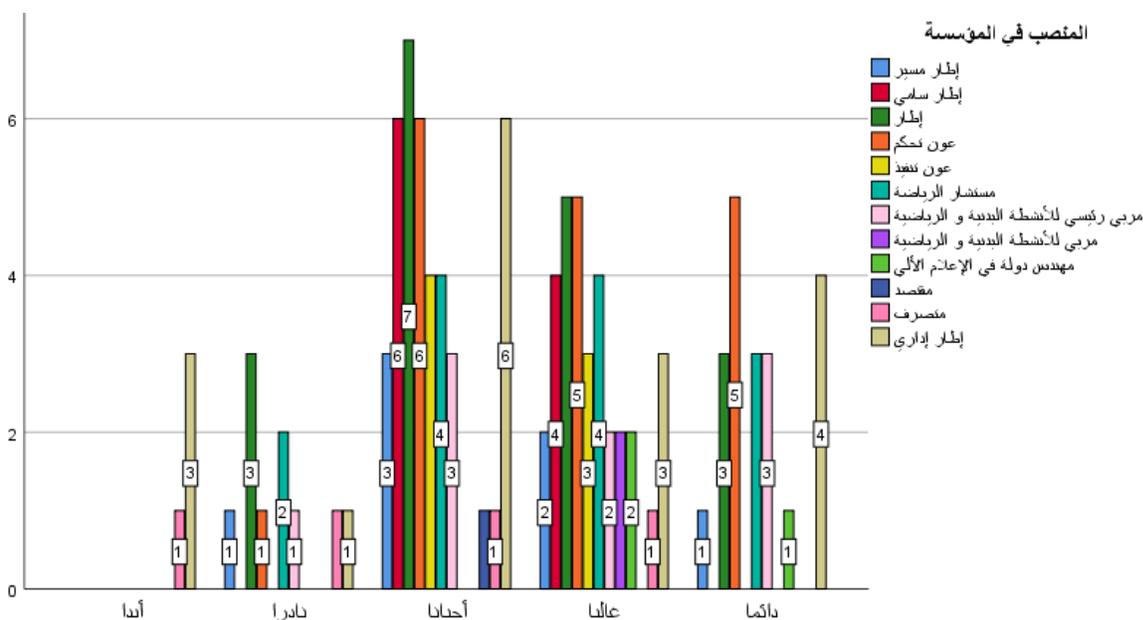
الفرضية الصفرية: الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 22: تقاطع الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام و المنصب في

المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الرقم		
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأنشطة البدنية و الرياضية	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار إداري	إطار مسير		الفقرة	
4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	أبدا	الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام	08
10	1	1	0	0	0	1	2	0	1	3	0	1	نادرا		
41	6	1	1	0	0	3	4	4	6	7	6	3	أحيانا		
33	3	1	0	2	2	2	4	3	5	5	4	2	غالبا		
20	4	0	0	1	0	3	3	0	5	3	0	1	دائما		
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع		



الجدول رقم 23: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0.561	44	41.916

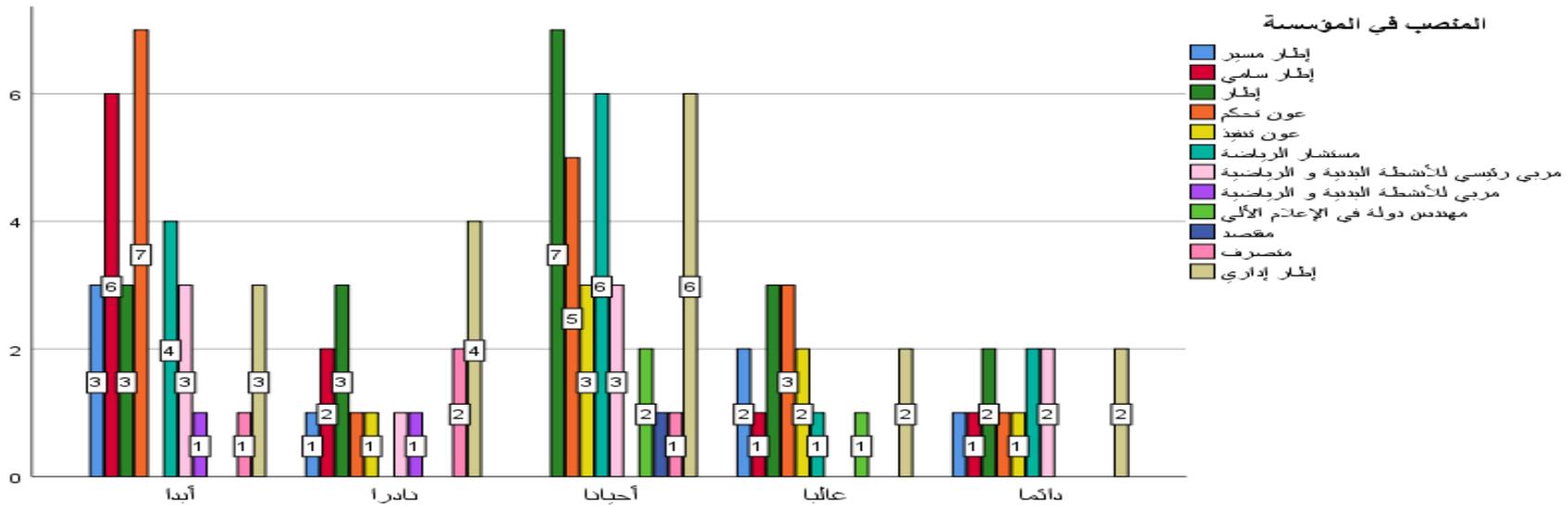
يتضح من خلال الجدول رقم 23 أن قيمة كاي مربع بلغت 41.916 مع قيمة الدلالة 0.561 و هي أكبر من 0.05 مما يعني الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.

المنصب في المؤسسة:

السؤال : هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة الفرضية الصفرية: هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة: هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 24: تقاطع هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة و المنصب في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الرقم	الفقرة	
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأنشطة البدنية والرياضية	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير			
31	3	1	0	0	1	3	4	0	7	3	6	3	أبدا	هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة	14
16	4	2	0	0	1	1	0	1	1	3	2	1	نادرا		
34	6	1	1	2	0	3	6	3	5	7	0	0	أحيانا		
15	2	0	0	1	0	0	1	2	3	3	1	2	غالبا		
12	2	0	0	0	0	2	2	1	1	2	1	1	دائما		
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع		



الجدول رقم 25: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0691	44	38.866

يتضح من خلال الجدول رقم 25 أن قيمة كاي مربع بلغت 38.866 مع قيمة الدلالة 0.691 و هي أكبر من 0.05 مما يعني هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري. المنصب في المؤسسة:

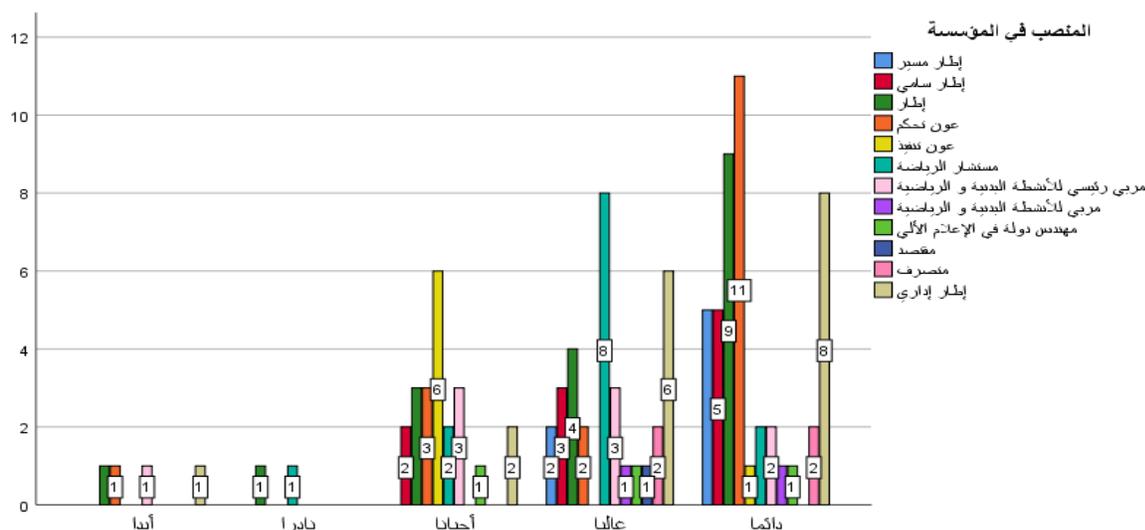
السؤال: عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية

الفرضية الصفرية: عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 26: تقاطع عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الرقم	
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأنشطة البدنية و الرياضية	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار إداري	إطار مسير		الفقرة
4	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	أبدا	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	نادرا	
22	2	0	0	1	0	3	2	6	3	3	2	0	أحيانا	
33	6	2	1	1	1	3	8	0	2	4	3	2	غالبا	
47	8	2	0	1	1	2	2	1	11	9	5	5	دائما	
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع	



الجدول رقم 27: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0.316	44	47.955

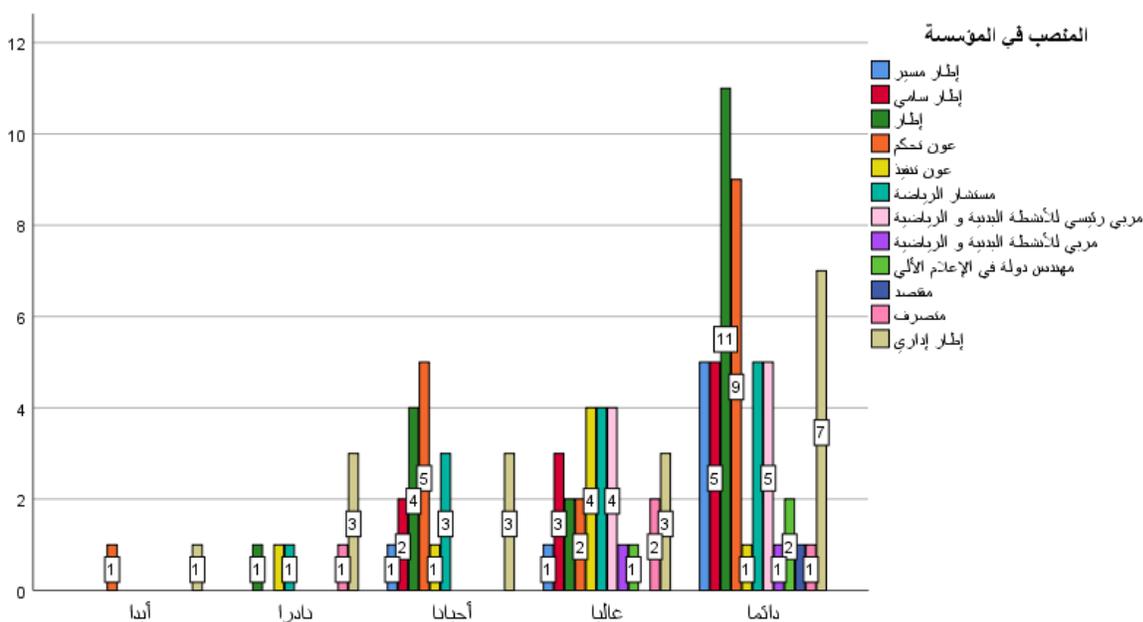
يتضح من خلال الجدول رقم 27 أن قيمة كاي مربع بلغت 47.955 مع قيمة الدلالة 0.316 و هي أكبر من 0.05 مما يعني عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.

المنصب في المؤسسة:

السؤال: ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة
 الفرضية الصفرية: ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
 الفرضية البديلة: ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 28: تقاطع ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الرقم	الفقرة
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأنشطة البدنية و الرياضية	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير		
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	أبدا	ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة
7	3	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	نادرا	
19	3	0	0	0	0	0	3	1	5	4	2	1	أحيانا	
27	3	2	0	1	1	4	4	4	2	2	3	1	غالبا	
53	7	1	1	2	1	5	5	1	9	11	5	5	دائما	
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع	



الجدول رقم 29: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفريية	0.880	44	33.316

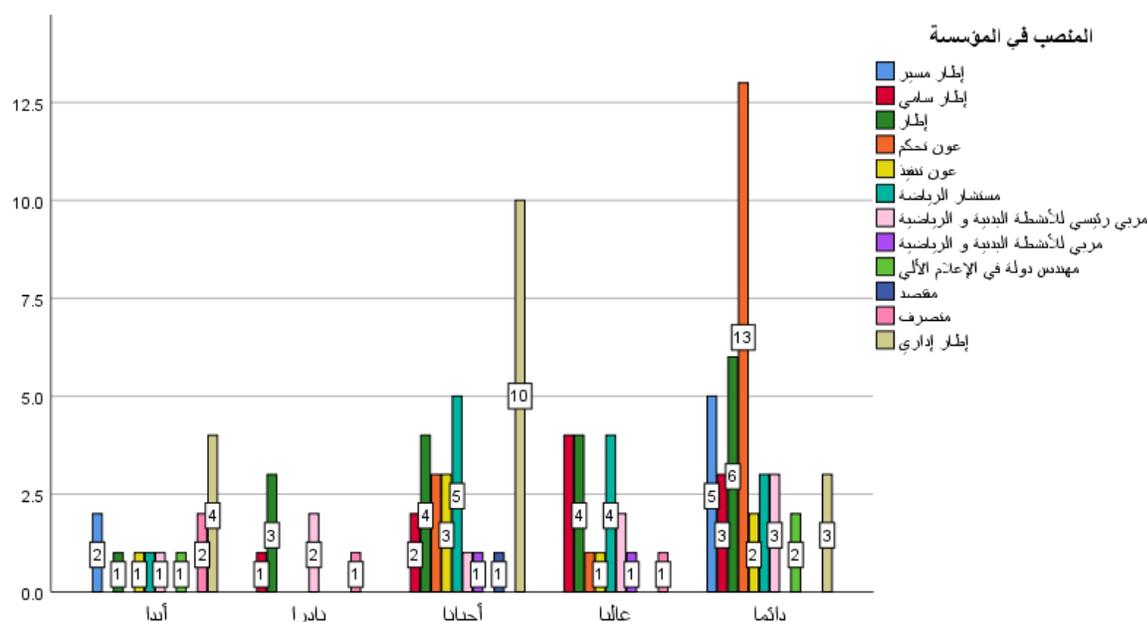
يتضح من خلال الجدول رقم 29 أن قيمة كاي مربع بلغت 33.316 مع قيمة الدلالة 0.880 و هي أكبر من 0.05 مما يعني ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفري.

المنصب في المؤسسة:

السؤال: سوف تزيد فرص في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي
الفرضية الصفريية: سوف تزيد فرص في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة: سوف تزيد فرص في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 30: تقاطع سوف تزيد فرصى فى الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول فى عملى والأقدمية و المنصب فى المؤسسة

المجموع	الأقدمية فى المؤسسة												الرقم	الفقرة	
	إطار إدارى	متصرف	مقتصد	مهندس دولة فى الإعلام الآلى	مربى للأنشطة البدنية و الرياضية	مربى رئيسى للأنشطة البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامى	إطار مسير			
13	4	2	0	1	0	1	1	1	0	1	0	2	أبدا	سوف	25
7	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	نادرا	تزيد	
30	10	0	1	0	1	1	5	3	3	4	2	0	أحيانا	فرصى	
18	0	1	0	0	1	2	4	1	1	4	4	0	غالبا	فى	
40	3	0	0	2	0	3	3	2	13	6	3	5	دائما	الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول فى عملى	
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع		



الجدول رقم 31: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
رفض الفرضية الصفرية	0.008	44	70.049

يتضح من خلال الجدول رقم 31 أن قيمة كاي مربع بلغت 70.049 مع قيمة الدلالة 0.008 و هي أقل من 0.05 مما يعني سوف تزيد فرصتي في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي والأقدمية و المنصب في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض البديل.

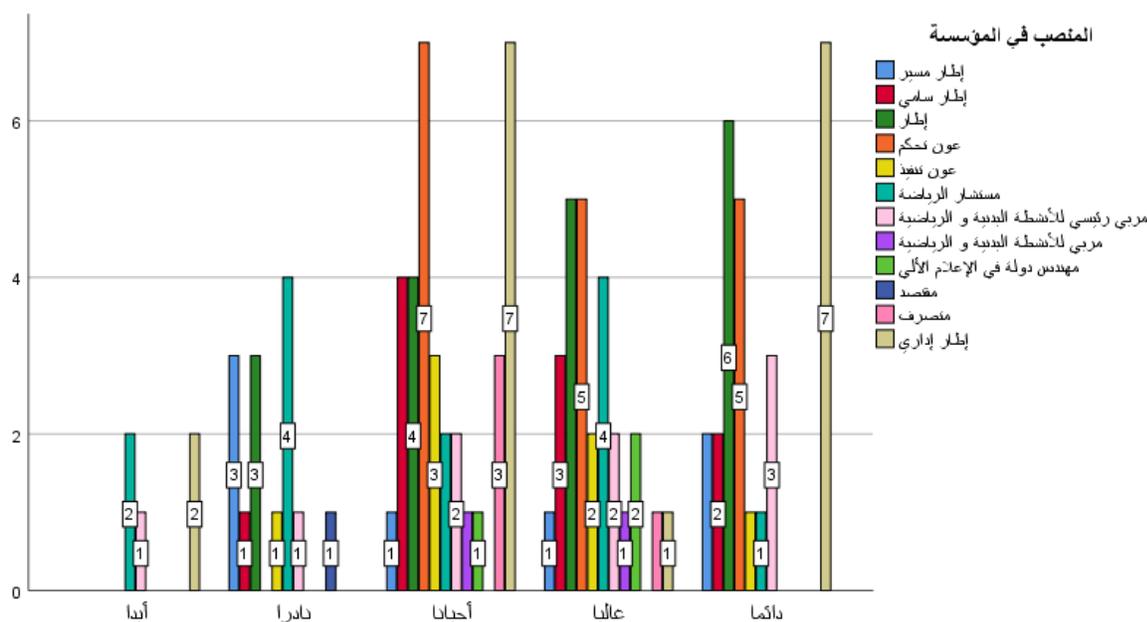
المنصب في المؤسسة: الجزء الثاني

السؤال: تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم الفرضية الصفرية تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم والأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم والأقدمية في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 32: تقاطع تناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم والأقدمية في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الفقرة	الرقم	
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأندية البدنية و الرياضية	مربي رئيسي للأندية البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير			
5	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	أبدا	تناسب	25
14	0	0	1	0	0	1	4	1	0	3	1	3	نادرا	تخصصات	
35	7	3	0	1	1	2	2	3	7	4	4	1	أحيانا	عمال	
27	1	1	0	2	1	2	4	2	5	5	3	1	غالبا	الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم	
27	7	0	0	0	0	3	1	1	5	6	2	2	دائما	المجموع	
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7			



الجدول رقم 33: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفريية	0.283	44	48.896

يتضح من خلال الجدول رقم 33 أن قيمة كاي مربع بلغت 48.896 مع قيمة الدلالة 0.283 و هي أكبر من 0.05 مما يعني تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و تخصصاتهم والأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفريية.

المنصب في المؤسسة: الجزء الثاني

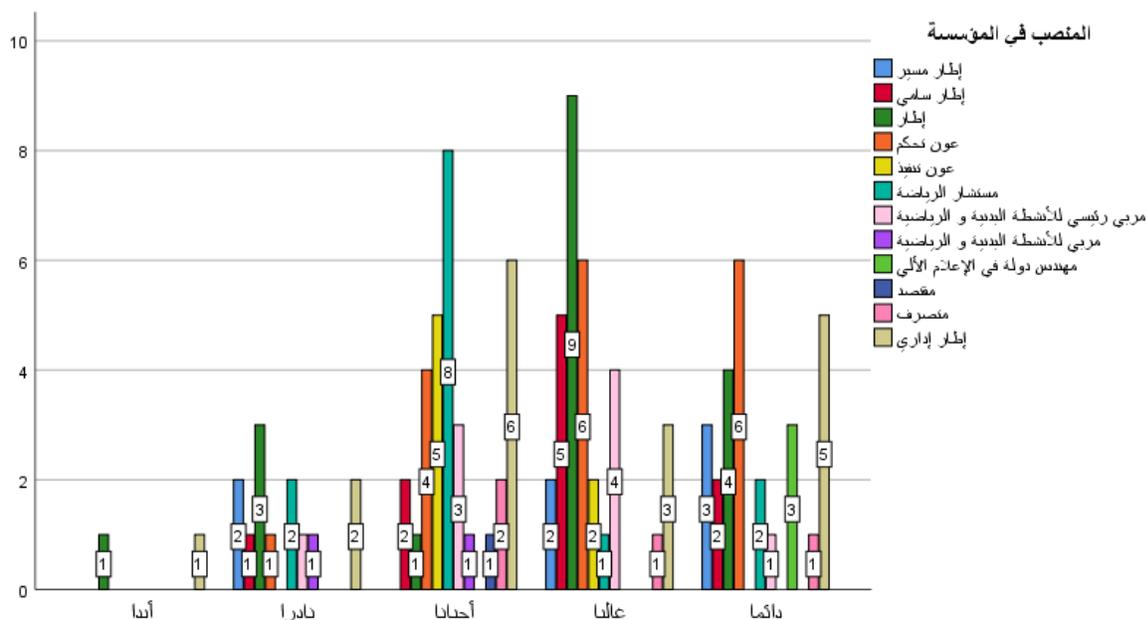
السؤال: ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة

الفرضية الصفريية ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة والأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة والأقدمية في المؤسسة متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 34: تقاطع إنجاز الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة والأقدمية في المؤسسة

المجموع	الأقدمية في المؤسسة												الرقم <		
	إطار إداري	متصرف	مقتصد	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مربي للأندية البدنية والرياضية	مربي رئيسي للأندية البدنية والرياضية	مستشار الرياضة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير		الفقرة	
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	أبدا	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	16
13	2	0	0	0	1	1	2	0	1	3	1	2	نادرا		
33	6	2	1	0	1	3	8	5	4	1	2	0	أحيانا		
33	3	1	0	0	0	4	1	2	6	9	5	2	غالبا		
27	5	1	0	3	0	1	2	0	6	4	2	3	دائما		
108	17	4	1	3	2	9	13	7	17	18	10	7	المجموع		



الجدول رقم 35: نتائج إختبار كاي مربع

القرار	P-value	درجة الحرية df	قيمة كاي مربع χ^2
قبول الفرضية الصفرية	0.239	44	50.568

يتضح من خلال الجدول رقم 25 أن قيمة كاي مربع بلغت 50.568 مع قيمة الدلالة 0.239 و هي أكبر من 0.05 مما يعني ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة والأقدمية في المؤسسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفرية

6- إستجابات أفراد العينة حول الفرضيات :

الجدول - 36- تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الانحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإيجابية	المستوي
01	هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة	التكرار	00	09	18	30	51	4.14	82.80	مرتفع
		النسبة %	0.00	8.30	16.70	27.80	47.20			
02	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي وأقربائي	التكرار	00	00	05	23	80	0.555	4.69	مرتفع
		النسبة %	0.00	0.00	4.60	21.30	74.10			
04	معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول والخروج	التكرار	07	17	45	22	17	1.099	3.23	متوسط
		النسبة %	6.50	15.70	41.70	20.40	15.70			
05	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية	التكرار	00	00	04	10	94	0.464	4.83	مرتفع
		النسبة %	0.00	0.00	3.70	9.30	87.00			
06	إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي	التكرار	05	07	33	14	49	1.197	3.88	مرتفع
		النسبة %	4.60	6.50	30.60	13.00	45.40			

يتضح من خلال الجدول رقم 36 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 05 " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية " بانحراف معياري يساوي 0.464 و متوسط حسابي 4.83 بإجمالي عدد 94 شخصا من أصل 108. أي 96.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 05 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 02 أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ علاقتي مع أهلي وأقربائي " بانحراف معياري يساوي 0.555 و متوسط حسابي 4.69 بإجمالي عدد 80 شخصا من أصل 108. أي 93.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 02 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة " بانحراف معياري يساوي 0.981 و متوسط حسابي 4.14 بإجمالي عدد 51 شخصا من أصل 108. أي 82.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 01 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 06 انني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي " بانحراف معياري يساوي 1.197 و متوسط حسابي 3.88 بإجمالي عدد 49 شخصا من أصل 108. أي 77.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 06 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 04 معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول و الخروج" بانحراف معياري يساوي 1.099 و متوسط حسابي 3.23 بإجمالي عدد 45 شخصا من أصل 108. أي 64.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 02 كانت لصالح "أحيانا".

الجدول - 37 - تساهم المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الإنحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإستجابة	المستوي
07	أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية	01	01	07	14	85	0.721	4.68	93.60	مرتفع
		النسبة %	0.90	0.09	6.50	13.00				
09	أعتقد المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها	12	25	45	22	04	1.003	2.82	56.40	متوسط
		النسبة %	11.10	23.10	41.70	20.40				
10	هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي عند قيامي بعملتي	01	01	10	22	74	0.778	4.55	91.00	مرتفع
		النسبة %	0.90	0.90	9.30	20.40				
11	تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه	04	09	24	34	37	1.104	3.84	76.80	مرتفع
		النسبة %	3.70	8.30	22.20	31.50				
12	أقبل إذا ما دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر	04	06	30	20	48	1.134	3.94	78.80	مرتفع
		النسبة %	3.70	5.60	27.80	18.50				

يتضح من خلال الجدول رقم 37 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 07 أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية " بانحراف معياري يساوي 0.721 و متوسط حسابي 4.68 بإجمالي عدد 85 شخصا من أصل 108. أي 93.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 07 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 10 هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي عند قيامي بعملتي " بانحراف معياري يساوي 0.788 و متوسط حسابي 4.55 بإجمالي عدد 74 شخصا من أصل 108. أي 91.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 10 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 12 أقبل إذا ما دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين الحين والآخر " بانحراف معياري يساوي 1.134 و متوسط حسابي 3.94 بإجمالي عدد 48 شخصا من أصل 108. أي 78.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 12 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 11 تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه " بانحراف معياري يساوي 1.104 و متوسط حسابي 3.84 بإجمالي عدد 37 شخصا من أصل 108. أي 76.80 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 11 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 09 أعتقد المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة الاجتماعية لعمالها " بانحراف معياري يساوي 1.003 و متوسط حسابي 2.82 بإجمالي عدد 45 شخصا من أصل 108. أي 41.70 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 09 كانت لصالح "أحيانا".

الجدول - 38 - تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الإنحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإستجابة	المستوي
13	تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت	06	14	33	30	25	1.148	3.50	70.00	متوسط
		النسبة %	5.60	13.00	30.60	27.80				
15	الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة	09	15	28	25	31	1.272	3.50	70.00	مرتفع
		النسبة %	8.30	13.90	25.90	23.10				
16	القواعد والتعليمات التي تضعها المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع	04	13	45	25	21	1.052	3.43	68.60	متوسط
		النسبة %	3.70	12.00	41.70	23.10				
17	يتخاطب عمال الإدارة فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل	01	06	27	18	56	1.033	4.13	68.60	مرتفع
		النسبة %	0.90	5.60	25.00	16.70				
18	يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة	04	02	18	27	57	1.033	4.21	84.20	مرتفع
		النسبة %	3.70	1.90	16.70	25.00				

يتضح من خلال الجدول رقم 38 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 18 " يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة" بانحراف معياري يساوي 1.033 و متوسط حسابي 4.21 بإجمالي عدد 57 شخصا من أصل 108. أي 84.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 18 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 15 الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة " بانحراف معياري يساوي 1.272 و متوسط حسابي 3.50 بإجمالي عدد 31 شخصا من أصل 108. أي 70.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 15 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 13 تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت " بانحراف معياري يساوي 1.148 و متوسط حسابي 3.50 بإجمالي عدد 33 شخصا من أصل 108. أي 70.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 13 كانت لصالح "أحيانا".

وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 17 يتخاطب عمال الإدارة فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل " بانحراف معياري يساوي 1.033 و متوسط حسابي 4.13 بإجمالي عدد 56 شخصا من أصل 108. أي 68.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 17 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 16 القواعد والتعليمات التي تضعها المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع " بانحراف معياري يساوي 1.052 و متوسط حسابي 3.43 بإجمالي عدد 45 شخصا من أصل 108. أي 68.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 16 كانت لصالح "أحيانا".

الجدول - 39- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الإنحراف المعياري	المتوسط	نسبة الإستجابة	المستوي	
19	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية	التكرار	04	02	22	33	47	1.042	4.08	81.60	مرتفع
		النسبة %	3.70	1.90	20.40	30.60	43.50				
20	ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة	التكرار	02	07	19	27	53	1.042	4.13	82.60	مرتفع
		النسبة %	1.90	6.50	17.60	25.00	49.10				
21	أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي	التكرار	08	10	14	36	40	1.234	3.83	76.60	مرتفع
		النسبة %	7.4	9.30	13.00	33.33	37.00				
22	أتوقع زيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار في بيئة العمل	التكرار	01	04	16	28	59	0.920	4.30	86.00	مرتفع
		النسبة %	0.90	3.70	14.80	25.90	54.60				
23	أتوقع أن يكون هناك تشجيع مادي (prime) من قبل المؤسسة عند زيادة أعمال خارج الدوام	التكرار	32	22	19	15	20	1.485	2.71	54.20	منخفض
		النسبة %	29.60	20.40	17.60	13.90	18.50				
24	سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئي وقيمي	التكرار	00	05	04	20	79	0.773	4.60	92.00	مرتفع
		النسبة %	00	4.60	3.70	15.50	73.10				

									%		
مرتفع	72.00	3.60	1.360	40	18	30	07	13	التكرار	سوف تزيد فرصتي في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي	25
				37.00	16.70	27.8	6.5	12.00	النسبة %		
	78.76	3.938	0.496	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمحور الأول ككل							

يتضح من خلال الجدول رقم 39 التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 24 سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئ وقيمي " بانحراف معياري يساوي 0.773 و متوسط حسابي 4.60 بإجمالي عدد 79 شخصا من أصل 108. أي 92.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 24 كانت لصالح "دائما". وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 22 أتوقع زيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار في بيئة العمل " بانحراف معياري يساوي 0.920 و متوسط حسابي 4.30 بإجمالي عدد 59 شخصا من أصل 108. أي 86.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 22 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 20 ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من المهارة والكفاءة " بانحراف معياري يساوي 1.042 و متوسط حسابي 4.13 بإجمالي عدد 53 شخصا من أصل 108. أي 82.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 20 كانت لصالح "دائما". وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 19 عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية " بانحراف معياري يساوي 1.042 و متوسط حسابي 4.08 بإجمالي عدد 47 شخصا من أصل 108. أي 81.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 19 كانت لصالح "دائما".

وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 21 أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي " بانحراف معياري يساوي 1.234 و متوسط حسابي 3.83 بإجمالي عدد 40 شخصا من أصل 108. أي 76.60 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 21 كانت لصالح "دائما". وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم 25 سوف تزيد فرصتي في الترقية كلما زاد الوقت والجهد المبذول في عملي " بانحراف معياري يساوي 1.360 و متوسط حسابي 3.60 بإجمالي عدد 40 شخصا من أصل 108. أي 72.00 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 25 كانت لصالح "دائما". وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم 23 أتوقع أن يكون هناك تشجيع مادي (prime) من قبل المؤسسة عند زيادة أعمال خارج الدوام " بانحراف معياري يساوي 1.485 و متوسط حسابي 2.71 بإجمالي عدد 32 شخصا من أصل 108. أي 54.20 % من نسبة الإجابات علي الفقرة رقم 23 كانت لصالح "أبدا".

7-دراسة العلاقة بين فقرات الثقافة التنظيمية و فقرات تحسين الأداء :

الفرضية الصفرية: " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية" و الفقرة " هناك القدرة لدى عمال الإدارة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة: " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية" و الفقرة " هناك القدرة لدى عمال الإدارة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة" متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة..

الجدول رقم : 40

المجموع		الفقرة رقم 03 من المحور الثاني										الفقرة رقم 05
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	أبدا
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	نادرا
3.70	04	0.90	01	1.90	02	0.90	01	0.00	00	0.00	00	أحيانا
9.30	10	0.00	00	2.80	03	4.60	05	1.90	02	0.00	00	غالبا
87.00	94	27.80	30	35.20	38	18.50	20	5.60	06	0.00	00	دائما
100	108		31		43		26	7.40	08	0.00	00	المجموع
كأ الجدولية:12.592				درجة الحرية: 06				كأ المحسوبة:9.251				
مستوي الدلالة الإحصائية= 0.160												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 9.251 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 12.592 عند درجة الحرية 6 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة" أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية" و الفقرة " هناك القدرة لدى عمال الإدارة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.و بناء علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفرية

الفرضية الصفرية: " أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ علاقتي مع أهلي وأقربائي " و الفقرة " يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة: " أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ علاقتي مع أهلي وأقربائي " و الفقرة " يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة" متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 41:

المجموع		الفقرة رقم 14 من المحور الثاني										الفقرة رقم 02
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	أبدا
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	نادرا
4.60	05	0.90	01	1.90	00	1.90	02	0.90	01	0.00	00	أحيانا
21.30	23	2.80	03	10.20	11	6.50	07	0.90	01	0.90	01	غالبا
74.10	80	27.80	30	24.10	26	13.00	14	6.50	07	2.80	03	دائما
100	108	32.40	35	34.30	37	21.30	23	8.30	09	3.70	04	المجموع
ك ² الجدولية: 15.507				درجة الحرية: 08				ك ² المحسوبة: 10.159				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.254												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 10.159 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 15.507 عند درجة الحرية 8 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ علاقتي مع أهلي وأقربائي " و الفقرة " يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفرية

الفرضية الصفرية: الفقرة "أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية " و الفقرة " يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة "أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية " و الفقرة " يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 42:

المجموع		الفقرة رقم 01 من المحور الثاني										الفقرة رقم 07
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
0.90	01	0.00	00	0.00	00	0.90	01	0.00	00	0.00	00	أبدا
0.90	01	0.00	00	0.90	01	0.00	00	0.00	00	0.00	00	نادرا
6.50	07	2.80	03	0.90	01	1.90	02	0.00	00	0.90	01	أحيانا
13.00	14	2.80	03	5.60	06	3.70	04	0.90	01	0.00	00	غالبا
78.70	85	26.90	29	23.10	25	25.90	28	2.80	03	0.00	00	دائما
100	108	32.40	35	30.60	33	32.40	35	3.70	04	0.90	01	المجموع
ك ² الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				ك ² المحسوبة: 21.754				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.151												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 21.754 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة "أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق التطلعات الفردية والجماعية" و الفقرة "يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرض الصفرية

الفرضية الصفرية: الفقرة " تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه " و الفقرة " التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة " تدعو الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه " و الفقرة " التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 43:

المجموع		الفقرة رقم 05 من المحور الثاني										الفقرة رقم 11
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
3.70	04	0.00	00	2.80	03	0.00	00	0.90	01	0.00	00	أبدا
8.30	09	6.50	07	1.90	02	0.00	00	0.00	00	0.00	00	نادرا
22.20	24	4.60	05	6.50	07	6.50	07	4.60	05	0.00	00	أحيانا
31.50	34	20.40	22	9.30	10	6.50	07	0.90	01	0.00	00	غالبا
34.30	37	20.40	22	9.30	10	4.60	05	0.00	00	0.00	00	دائما
100	108	43.50	47	32.40	35	17.60	19	6.50	07	0.00	00	المجموع
كا ² الجدولية: 21.026				درجة الحرية: 12				كا ² المحسوبة: 30.697				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.002												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 30.697 و هي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية 21.026 عند درجة الحرية 12 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي أعيش فيه " و الفقرة " التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية البديلة

الفرضية الصفرية: الفقرة " تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت " و الفقرة " تعمل المديرية باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي لئيساهم في عملية تطوير الأداء " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة " تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت " و الفقرة " تعمل المديرية باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي لئيساهم في عملية تطوير الأداء " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 44:

المجموع		الفقرة رقم 07 من المحور الثاني										الفقرة رقم 13
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
5.60	06	1.90	02	0.90	01	0.90	01	0.90	01	0.90	01	أبدا
13.00	14	2.80	03	4.60	05	3.70	04	0.90	01	0.90	01	نادرا
30.60	33	1.90	02	7.40	08	14.80	16	5.60	06	0.90	01	أحيانا
27.80	30	6.50	07	7.40	08	12.00	13	0.90	01	0.90	01	غالبا
27.80	30	8.30	09	7.40	08	4.60	05	1.90	02	0.90	01	دائما
100	108	21.30	23	27.80	30	36.10	39	10.20	11	4.60	05	المجموع
كاف الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				كاف المحسوبة: 18.314				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.306												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 18.314 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 و مستوي الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال ومحاولة حلها في أسرع وقت " و الفقرة " تعمل المديرية باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليساهم في عملية تطوير الأداء " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناء علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية البديلة

الفرضية الصفرية: الفقرة " يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة " و الفقرة " يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة " يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة " و الفقرة " يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 45:

المجموع		الفقرة رقم 13 من المحور الثاني										الفقرة رقم 18
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
3.70	04	0.00	00	0.90	01	1.90	02	0.00	00	0.90	01	أبدا
1.90	02	0.00	00	0.00	00	0.00	01	0.90	01	0.00	00	نادرا
16.70	18	2.80	03	2.80	03	7.40	08	2.80	03	0.90	01	أحيانا
25.00	27	1.90	02	8.30	09	8.30	09	6.50	07	0.00	00	غالبا
52.80	57	19.40	21	17.60	19	5.60	06	7.40	08	2.80	03	دائما
100	108	24.10	26	29.60	32	24.10	26	17.60	19	4.60	05	المجموع
ك ² الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				ك ² المحسوبة: 29.339				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.022												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 29.339 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 و مستوي الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة " و الفقرة " يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية البديلة

الفرضية الصفرية: الفقرة " الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة " و الفقرة " تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و مهامهم " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة " الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة " و الفقرة " تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و مهامهم " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 46:

المجموع		الفقرة رقم 04 من المحور الثاني										الفقرة رقم 15
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
8.30	09	0.90	01	1.90	02	4.60	05	0.00	00	0.90	01	أبدا
13.90	15	2.80	03	0.90	01	3.70	04	3.70	04	2.80	03	نادرا
25.90	28	6.50	07	5.60	06	8.30	09	4.60	05	0.90	01	أحيانا
23.10	25	5.60	06	8.30	09	6.50	07	2.80	03	0.00	00	غالبا
28.70	31	9.30	10	8.30	09	9.30	10	1.90	02	0.00	00	دائما
100	108	25.00	27	25.00	27	32.40	35	13.00	14	4.60	05	المجموع
ك ² الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				ك ² المحسوبة: 22.918				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.116												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 22.918 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين عمال الإدارة " و الفقرة " تتناسب تخصصات عمال الإدارة مع طبيعة و مهام واجباتهم و مهامهم " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية

الفرضية الصفرية: الفقرة " سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئ وقيمي " و الفقرة " يرتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة الفقرة " سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئ وقيمي " و الفقرة " يرتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 47:

المجموع		الفقرة رقم 15 من المحور الثاني										الفقرة رقم 24
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	0.00	00	أبدا
4.60	05	0.00	00	0.00	00	2.80	03	0.90	01	0.90	01	نادرا
3.70	04	0.00	00	0.90	01	1.90	02	0.90	01	0.00	00	أحيانا
18.50	20	4.60	05	9.30	10	2.80	03	1.90	02	0.00	00	غالبا
73.10	79	24.10	26	25.00	27	13.90	15	8.30	09	1.90	02	دائما
100	108	28.70	31	35.20	38	21.30	23	12.00	13	2.80	03	المجموع
كا ² الجدولية: 21.026				درجة الحرية: 12				كا ² المحسوبة: 18.889				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.091												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 18.889 و هي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 21.026 عند درجة الحرية 12 و مستوى الدلالة 0.05 و عليه يمكن القول أن الفقرة " سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي مبادئ وقيمي " و الفقرة " يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناء علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية

الفرضية الصفرية: الفقرة " أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي " و الفقرة " يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية" متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.
الفرضية البديلة: الفقرة " أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي " و الفقرة " يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية" متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 48:

المجموع		الفقرة رقم 17 من المحور الثاني										الفقرة رقم 21
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
7.40	08	0.90	01	1.90	02	0.90	01	2.80	03	0.90	01	أبدا
9.30	10	1.90	02	2.80	03	0.90	01	2.80	03	0.90	01	نادرا
13.00	14	4.60	05	2.80	03	3.70	04	0.90	01	0.90	01	أحيانا
33.30	36	7.40	08	9.30	10	7.40	08	6.50	07	2.80	03	غالبا
37.00	40	13.00	14	8.30	09	8.30	09	2.80	03	4.60	05	دائما
100	108	27.80	30	25.00	27	21.30	23	15.70	17	10.20	11	المجموع
ك ² الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				ك ² المحسوبة: 10.917				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.815												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 10.917 وهي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 ومستوي الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول إن الفقرة " أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو مديري سوف يرتفع أدائي في عملي " و الفقرة " يساهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية

الفرضية الصفرية: الفقرة " عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية " و الفقرة " يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة المنشأة الرياضية على تحسين وتطوير أداء عمال الإدارة " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: الفقرة " عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية " و الفقرة " يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة المنشأة الرياضية على تحسين وتطوير أداء عمال الإدارة " متغيران غير مستقلان في العينة محل الدراسة.

الجدول رقم 49:

المجموع		الفقرة رقم 07 من المحور الثاني										الفقرة رقم 19
		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	النسب
3.70	04	0.00	00	0.00	00	0.90	01	1.90	02	0.00	00	أبدا
1.90	02	0.00	00	0.00	00	0.90	01	0.90	01	0.00	00	نادرا
20.40	22	2.80	03	5.60	06	8.30	09	1.90	02	1.90	02	أحيانا
30.60	33	5.60	06	9.30	10	12.00	13	1.90	02	1.90	02	غالبا
43.50	47	13.00	14	12.00	13	13.90	15	3.70	04	0.90	01	دائما
100	108	21.30	23	27.80	30	36.10	39	10.20	11	4.60	05	المجموع
ك ² الجدولية: 26.296				درجة الحرية: 16				ك ² المحسوبة: 17.031				
مستوي الدلالة الإحصائية = 0.384												

من خلال نتائج اختبار كاي مربع تبين لنا أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحيث أن قيمة كاي مربع المحسوبة 17.031 وهي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية 26.296 عند درجة الحرية 16 ومستوي الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول إن الفقرة " عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق الكفاءة والأقدمية " و الفقرة " يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة المنشأة الرياضية على تحسين وتطوير أداء عمال الإدارة " متغيران مستقلان في العينة محل الدراسة. و بناءا علي ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية

8- الإختبار t

جدول 50 - إختبار t لوجود فروق في المتوسطات مع متغير الجنس

إختبار t		إختبار LEVENE لتجانس التباين			المتغير	المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	
مستوي الدلالة	درجة الحرية	إحصائية t	مستوي الدلالة	F					طبيعة التباين
0.098	106	-1.668	0.223	1.501	تباين متجانس	الجنس	نكر	0.455	3.868
0.106					تباين غير متجانس			0.535	4.028
0.022	106	-2.318	0.663	0.191	تباين متجانس	الجنس	نكر	0.665	3.555
0.024					تباين غير متجانس			0.721	3.866

يثبت إختبار LEVENE أن تباين إستجابات الأفراد حول عبارات المحور الأول و المحور الثاني متجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F و التي بلغت 0.223 بالنسبة للمحور الأول و 0.663 بالنسبة للمحور الثاني و هي أكبر من 0.05 و بالتالي يتم إستخدام إختبار t في حالة التباين المتجانس. بالنظر إلي احتمال إحصائية t في حالة التباين المتجانس بالنسبة للمحور الأول نجد أن إحتمالية إحصائية t بلغت 0.098 و هي أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا يوجد فروق فيما يخص الجنس. بالنظر إلي احتمال إحصائية t في حالة التباين المتجانس بالنسبة للمحور الثاني نجد أن إحتمالية إحصائية t بلغت 0.022 و هي اقل من 0.05 مما يعني أنه يوجد فروق فيما يخص الجنس.

جدول 51 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير المستوى التعليمي :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المحور	0.393	02	0.197	0.796	0.454
	داخل المحور	25.919	105	0.247		
	المجموع	26.312	107			
المحور الثاني	بين المحور	1.725	02	0.862	1.763	0.177
	داخل المحور	51.364	105	0.489		
	المجموع	53.089	107			

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول المحور الأول و الثاني مقارنة مع متغير المستوى التعليمي نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و هو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.454 بالنسبة للمحور الأول و 0.177 بالنسبة للمحور الثاني.

الجدول 52 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير الحالة الإجتماعية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المحور	0.913	03	0.304	1.246	0.297
	داخل المحور	25.399	104	0.244		
	المجموع	26.312	107			
المحور الثاني	بين المحور	1.254	03	0.418	0.839	0.476
	داخل المحور	51.835	104	0.498		
	المجموع	53.089	107			

من خلال الجدول 52 نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول المحور الأول و الثاني مقارنة مع متغير الحالة الإجتماعية نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و هو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.297 بالنسبة للمحور الأول و 0.476 بالنسبة للمحور الثاني.

الجدول 53 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير الأقدمية في

المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المحور	0.999	03	0.333	1.368	0.257
	داخل المحور	25.313	104	0.243		
	المجموع	26.312	107			
المحور الثاني	بين المحور	3.016	03	1.005	2.088	0.106
	داخل المحور	50.073	104	0.481		
	المجموع	53.089	107			

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول المحور الأول و الثاني مقارنة مع متغير الاقدمية في المؤسسة نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و هو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.257 بالنسبة للمحور الأول و 0.106 بالنسبة للمحور الثاني.

الجدول 55 تحليل التباين الأحادي لاختبار وجود الفروق في المتوسطات مع متغير المنصب في المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
المحور الأول	بين المحور	3.537	11	0.322	1.355	0.207
	داخل المحور	22.775	96	0.237		
	المجموع	26.312	107			
المحور الثاني	بين المحور	8.050	11	0.732	1.560	0.123
	داخل المحور	45.039	96	0.469		
	المجموع	53.089	107			

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول المحور الأول و الثاني مقارنة مع متغير المنصب في المؤسسة نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و هو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.207 بالنسبة للمحور الأول و 0.123 بالنسبة للمحور الثاني.

الفرض الصفري: الإنحدار غير معنوي بين المتغير (لا يوجد تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع)
الفرض البديل: الإنحدار معنوي بين المتغير (يوجد تأثير المتغيرات المستقل علي المتغير التابع)

الجدول رقم 56 : نتائج الإنحدار الخطي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R^2	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المحور الثاني تحسين أداء عمال الإدارة	المحور الأول أثر الثقافة التنظيمية	0.559	134.243	0.000	1.062	11.586	0.000

من أجل معرفة العلاقة بين المحور الأول الثقافة التنظيمية مع المحور الثاني تحسين أداء عمال الإدارة تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 134.243 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 55.90 % من التباين الحاصل في المحور الثاني تحسين أداء عمال الإدارة و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد R^2 . كما جاءت قيمة بيتا β التي تو ضح العلاقة بين المحور الاول الثقافة التنظيمية و المحور الثاني تحسين أداء عمال الإدارة حيث كانت العلاقة معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة المحور الأول برتبة واحدة يزيد المحور الثاني بقيمة 1.062 أي أن العلاقة طردية

كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{المحور الأول} * 1.062 = \text{المحور الثاني}$$

9- إختبار الإنحدار البسيط :

الفرض الصفري: الإنحدار غير معنوي بين المتغير (لا يوجد تأثير القيم التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)
الفرض البديل: الإنحدار معنوي بين المتغير (يوجد تأثير القيم التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)

الجدول رقم 57: نتائج الإنحدار الخطي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R^2	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء عمال الإدارة	القيم التنظيمية	0.295	44.276	0.000	0.543	6.654	0.000

من أجل معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 44.276 بدلالة 0.000 أصغر من مستوى المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 29.50 % من التباين الحاصل في فقرات تحسين أداء عمال الإدارة و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد R^2 . كما جاءت قيمة بيتا β التي توضح العلاقة بين القيم التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة حيث كانت العلاقة معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة القيم التنظيمية برتبة واحدة يزيد تحسين أداء عمال الإدارة بقيمة 0.543 أي أن العلاقة طردية
كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{القيم التنظيمية} * 0.543 = \text{تحسين أداء عمال الإدارة}$$

الفرض الصفري: الإنحدار غير معنوي بين المتغير (لا يوجد تأثير القيم التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)
الفرض البديل: الإنحدار معنوي بين المتغير (يوجد تأثير المعتقدات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)

الجدول رقم: 58 نتائج الإنحدار الخطي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R^2	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء عمال الإدارة	المعتقدات التنظيمية	0.440	25.466	0.000	0.440	5.046	0.000

من أجل معرفة العلاقة بين المعتقدات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 25.466 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 44.00% من التباين الحاصل في فقرات تحسين أداء عمال الإدارة و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد R^2 . كما جئت قيمة بيتا β التي تو ضح العلاقة بين المعتقدات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة حيث كانت العلاقة معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة المعتقدات التنظيمية برتبة واحدة يزيد تحسين أداء عمال الإدارة بقيمة 0.440 أي أن العلاقة طردية كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{المعتقدات التنظيمية} * 0.440 = \text{تحسين أداء عمال الإدارة}$$

الفرض الصفري: الإنحدار غير معنوي بين المتغير (لا يوجد تأثير الأعراف التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)
الفرض البديل: الإنحدار معنوي بين المتغير (يوجد تأثير الأعراف التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)

الجدول رقم 59: نتائج الإنحدار الخطي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R^2	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء عمال الإدارة	الأعراف التنظيمية	0.342	55.175	0.000	0.585	7.428	0.000

من أجل معرفة العلاقة بين الأعراف التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 55.175 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 34.20% من التباين الحاصل في فقرات تحسين أداء عمال الإدارة و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد R^2 . كما جاءت قيمة بيتا β التي تو ضح العلاقة بين الأعراف التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة حيث كانت العلاقة معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة الأعراف التنظيمية برتبة واحدة يزيد تحسين أداء عمال الإدارة بقيمة 0.585 أي أن العلاقة طردية

كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{الأعراف التنظيمية} * 0.585 = \text{تحسين أداء عمال الإدارة}$$

الفرض الصفري: الإنحدار غير معنوي بين المتغير (لا يوجد تأثير التوقعات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)
الفرض البديل: الإنحدار معنوي بين المتغير (يوجد تأثير التوقعات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة)

الجدول رقم:60 نتائج الإنحدار الخطي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R^2	قيمة "ف" Fisher	الدلالة الإحصائية	β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء عمال الإدارة	التوقعات التنظيمية	0.381	65.173	0.000	0.617	8.073	0.000

من أجل معرفة العلاقة بين التوقعات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة تم استخدام نموذج الأنحدار الخطي البسيط.

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي و ذلك من خلال قيمة "ف" أو fisher البالغة 25.466 بدلالة 0.000 أصغر من مستوي المعنوية 5% و تفسر النتائج أن البعد الاول تفسر 38.10% من التباين الحاصل في فقرات تحسين أداء عمال الإدارة و ذلك بالنظر إلي معامل التحديد R^2 . كما جاءت قيمة بيتا β التي تو ضح العلاقة بين التوقعات التنظيمية مع تحسين أداء عمال الإدارة حيث كانت العلاقة معنوية أي يوجد تأثير حيث بلغت قيمة الإحتمالية 0.000 و هي أقل من 5% أنه كلما زادت قيمة التوقعات التنظيمية برتبة واحدة يزيد تحسين أداء عمال الإدارة بقيمة 0.617 أي أن العلاقة طردية

كما نستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{التوقعات التنظيمية} * 0.617 = \text{تحسين أداء عمال الإدارة}$$

10-إختبار الفرضيات :

10-1-1- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء عمال الإدارة بمستوى متوسط حيث تم قبول الفرضية نظرا لوقوع المتوسط الحسابي المرجح لعناصر الثقافة التنظيمية في مجال درجة التبني المتوسطة .

10-1-1-1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذوا دلالة إحصائية عند $\beta \geq 0.05$ للقيم التنظيمية

على تحسين أداء عمال الإدارة إختيار تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل β الدال إحصائيا (إحتمال إحصائية t أكبر من 0.05) وبالتالي إن هذا التأثير طردي

القيم التنظيمية * 0.543 = تحسين أداء عمال الإدارة

10-1-1-2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذوا دلالة إحصائية عند $\beta \geq 0.05$ للمعتقدات

التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة إختيار تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل β الدال إحصائيا (إحتمال إحصائية t أكبر من 0.05) وبالتالي إن هذا التأثير طردي

المعتقدات التنظيمية * 0.440 = تحسين أداء عمال الإدارة

10-1-1-3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذوا دلالة إحصائية عند $\beta \geq 0.05$ للأعراف

التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة إختيار تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل β الدال إحصائيا (إحتمال إحصائية t أكبر من 0.05) وبالتالي إن هذا التأثير طردي

الأعراف التنظيمية * 0.585 = تحسين أداء عمال الإدارة

10-1-1-4- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذوا دلالة إحصائية عند $\beta \geq 0.05$ للتوقعات

التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة إختيار تم قبول الفرضية نظرا لأن معامل β الدال إحصائيا (إحتمال إحصائية t أكبر من 0.05) وبالتالي إن هذا التأثير طردي

التوقعات التنظيمية * 0.617 = تحسين أداء عمال الإدارة

خاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى عمال الإدارة وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المنشأة الرياضية من تحسين أداء عمال ادارتها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول دور أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة

في ب ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة لكل من (أدرار - تندوف - بشار) ؛ تم تناول الجانب النظري في أربعة فصول يتعلق الأول منها بالإطار المنهجي للدراسة ، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الثقافة التنظيمية ، في حين تم تحسين أداء عمال الإدارة في الفصل الثالث ، أما الفصل الرابع فتمحور حول المنشأة الرياضية ، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الخامس و السادس ؛ حيث تم تخصيص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة أما الفصل السادس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة ، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول الثقافة التنظيمية داخل المنشأة الرياضية ، وتأثيرها بالدرجة الأولى على تحسين الأداء للعامل .

وفي الاخير نقول أن للثقافة التنظيمية أثر في تحسين الأداء لعمال الإدارة ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة (تندوف - بشار - أدرار)

الاستنتاج العام:

- ✓ فئة الشباب تزيد من فاعلية سير العمل الإداري .
- ✓ المستوى التعليمي يساعد على تطوير و تحسين أداء العمال الإدارة .
- ✓ رتبة عمال الإدارة داخل المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة تلعب دورا هاما في خلق التوازن الإداري من خلال عملية التنظيم و تقسيم العمل حسب الرتب و تحسين أداء العمال الإدارة.
- ✓ أن للأقدمية و الخبرة المهنية دور مهم و كبير في تسيير الشؤون الإدارية مما يزود المنشأة الرياضية بالمعارف و الخبرات التي من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف و تحسين أداء العمال الإدارة .
- ✓ أن عمال الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديريات الشباب والرياضة منضبطين في مواعيد العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين الأداء المهني للإداري .

- ✓ أن عمال الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة يمتازون بعلاقات قوية مما يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة بين عمال الإدارة و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل .
- ✓ أن وجود القوانين و اللوائح التنظيمية الصارمة تؤدي إلى إحترام عمال الإدارة لمواعيد العمل و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.
- ✓ أنه أكبر نسبة من عمال الإدارة و المسؤولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المنشأة الرياضية مثل حرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء عمال الإدارة.
- ✓ أنه عند وجود قوانين و لوائح تنظيمية لسير ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة فهذا يؤثر على جعل سلوك الرئيس قدوة لباقي عمال الإدارة وهذا يؤثر إيجابيا على التحسن المستمر في الأداء .
- ✓ أن السن لديه الأثر الكبير على تأدية عمال الإدارة للأعمال الإدارة المنوطة بهم بكفاءة و فعالية المطلوبة
- ✓ أن عمال الإدارة إذا أوكلت إليهم مهام حسب تخصصهم الذاتي يزيد هذا من بذلهم للجهد لإنجاز الأعمال الإدارية في الوقت المناسب و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل .
- ✓ للجنس تأثير مباشر على مدى تقبل عمال الإدارة للتعاون في الاعمال الإدارية التطوعية داخل المنشأة الرياضية بين الحين و الاخر و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.
- ✓ أن عمال الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة للولايات (أدرار ، بشار ، تندوف)منضبطين لذلك لا تضطر الإدارة لإستعمال الشكل الرسمي بنسبة كبيرة وتميل إلى الأسلوب الغير رسمي و دمجها مع الرسمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين أدائهم المهني لعامل الإدارة.
- ✓ أن لعملية تقييم الأداء دور هام و فعال في تسيير العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يساهم هذا الأخير في تحسين مردود العمل و بالتالي تحسين أداء عمال الإدارة.
- ✓ أن الادارة تراعي للحالة الاجتماعية لعمال الإدارة و ذلك بنسبة كبيرة حسب المنصب الحالي للإداري .
- ✓ ان الخبرة تؤثر تأثير مباشر على بناء و اهتمام عمال الإدارة بالعلاقات الشخصية في انجاز المهام و بالتالي المساهمة في تحسين أداء عمال الإدارة .
- ✓ أن الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة لديها نسبة كبيرة من الاحترام للعادات و التقاليد للمجتمع الذي تعيش فيه و بالتالي المساهمة في تحسين أداء عمال الإدارة .

- ✓ الجنس لديه تأثير على مدى الزيادة في الكفاءة و الفعالية عند ربط علاقات مع الاخرين في المنشأة الرياضية و هو ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.
- ✓ تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.
- ✓ تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال الإدارية والعمليات والمهام والأدوار.
- ✓ أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة - للولايات (أدرار، بشار، تندوف)
- ✓ ، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: التوقعات ، المعتقدات ، الأعراف ، القيم.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة - للولايات (أدرار، بشار ، تندوف)
- كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة ، ومن خلال التقرب إلى بعض عمال الإدارة إلى بعض النتائج نلخصها في نقاط (هذه النتائج التي تفسر العديد من اتجاهات الآراء نحو الموافقة أو الحيادية وغير الموافقة في عدد من المرات) والتي أهمها:
- ✓ تشدد ديوان المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة على أهمية المواظبة في العمل واحترام المواعيد.
- ✓ تحرص على تعريف عمال الإدارة خاصة الجدد بطريقة العمل.
- ✓ تذكير عمال الإدارة بشكل مستمر ودفعهم إلى زرع الثقة المتبادلة بينهم.
- ✓ الحرص على دفع عمال الإدارة إلى التعامل باللغة العربية وكتابة الوثائق والإرساليات و الطلبات بنفس اللغة.
- ✓ التأكيد المستمر على عمال الإدارة من أجل الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة مع المتعاملين.

الإقتراحات و التوصيات :

- تجسيد أبعاد الثقافة التنظيمية في حياة المنظمة .
- التركيز على الموارد البشرية كمورد هام للنهوض بالمنشأة
- التركيز على الأداء الجيد و تامين أبعاد الثقافة التنظيمية التي تدفع به إلى الأحسن
- الإختيار الجيد للمردود البشري يؤدي إلى المردود الإيجابي للمنتجات الخدمائية للمنشأة .
- إظهار القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ومحاولة زيادتها .
- إحتزام المعتقدات التنظيمية الخاصة بعمال الإدارة وذلك من أجل خلق جو تسوده الألفة .
- إحترام الأعراف التنظيمية السائدة في المنطقة و ذلك لأن المنشأة جزء من المجتمع
- ان تكون لدى المنشأة الرياضية توقعات تنظيمية جيدة ذلك يؤدي إلى تحسين أداء عمال الإدارة وذلك يعود بالنفع على المجتمع .

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق : دار جريب للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 .
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004.
4. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008.
5. أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطرق الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
6. امحمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، انظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 200، ص 15 .
7. أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي ، أمبرشن للطباعة ، مصر ، 2008 .
8. بسام محمد أبو حشيش،الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة،دراسة ميدانية في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2009 .
9. بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي ، دار الكتاب الحديث، مصر ، 2000 .
10. بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 .
11. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
12. ثابتي الحبيب ، ابن عبوا الجليلي ، تطوير الكفآت وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر ، 2009 .
13. جمال محمد على ، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2007 .
14. جيرالد جيرينيج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي
15. إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، تاريخ النشر ، 2009.

16. حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
17. حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1997 .
18. حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض(المملكة العربية السعودية)،2005.
19. خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدهم الطويل، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
20. خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006.
21. رفعة عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، مصر . بدون سنة .
22. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- الزيدي حمزة محمود ، التحليل المالي : تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 .
- 23 .زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
- 24 سامية الساعاتي ، الشباب العربي و التغيير ، ط1 ، عربية للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 25 سعيد عبد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 26 سعيد يس عامر و محمد علي و محمد علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 27 سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات ، دار مجدلاوي للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2004 .
- 28 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- 29 سيد الهواري ، منظمة القرن 21 ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
- 30 صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000 .

قائمة المراجع والمصادر

- 31 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 32 طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية ،منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007).
- 33 طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- 34 عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- 35 عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 36 عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 37 عبد العزيز صالح الكريديس الإدارية، جامعة نيف العربية له جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 38 عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
- 39 علي السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة ، مصر
- 40 علي محمد ربابعة ، إدارة الوظائف البشرية ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2003.
- 41 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للطباعة و للنشر و التوزيع، 2005 .
- 42 فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 43 فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 44 فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها . مداخلها و عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 45 فلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الشلف، دفعة 2007 / 2006 ،
- 46 فوزي عبد العكسي ، البحث العلمي ، المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، الإمارات العربية المتحدة ، 1986 .

قائمة المراجع والمصادر

- 47 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 48 قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005.
- 49 كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2007.
- 50 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 51 محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية ، وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
- 52 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003.
- 53 محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 21-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013 .
- 54 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم (ط1، عمان ، دار وائل، 2000) .
- 55 محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003/2002 .
- 56 مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2008.
- 57 مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1 ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
- 58 مصطفى أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004/2003
- 59 مصطفى بنحبيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003
- 60 مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 61 مصطفى محمود أبوبكر ، دليل المدير المعاصر ، وظائف . الإدارة . المهارات الصفات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .
- 62 منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
- 63 مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث الأردن، 2002 .

قائمة المراجع والمصادر

- 64 ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
- 65 نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
- 66 نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
- 67 هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009 .

الرسائل العلمية :

- 1- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006-2007.
- 2- بعيط عيسى، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية ، التربية البدنية والرياضية، فرع إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 03، 2014 .
- 3- بن العايب بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2009.
- 4- جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007 .
- 5- حسنيه محمد حسن الحبشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009 .
- 6- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير

قائمة المراجع والمصادر

- المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2006-2007.
- 7- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001.
- 8- رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010.
- 9- رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرفادين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 .
- 10- سانداء، شلبا كوبرا إستراتيجية الموارد البشرية ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- 11- سمير عبد الحميد على إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 12- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 13- شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2011 .
- 14- شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط (الجزائر)، 2011-2012 .
- 15- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط1، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003،

قائمة المراجع والمصادر

- 16- عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشأة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر ، دفعة 2015/2014 .
- 17- عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2009.
- 18- عثمان حسن عثمان : محاضرات في مقياس نظرية الإدارة ، سنة أولى ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، سنة الجامعية 2003/2004 .
- 19- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2006/2005.
- 20- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 21- قارع مبروك، الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في نظريو ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، دفعة 2014/2013 .
- 22- مبارك بنية ضامن العنزي، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2004.
- 23- مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
- 24- محمد الطاهر بوباية : اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية (دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات انتاجية و خدماتية)، رسالة ماجستير في علم النفس

قائمة المراجع والمصادر

- التنظيم و العمل ، تحت اشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس و العلوم التربوية ، جامعة الجزائر 1995 – 1996 .
- 25- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2006.
- 26- محمد بن غالب العوضي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، دفعة 2005 .
- 27- محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009.
- 28- محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة(الجزائر)، 2007-2006.
- 29- محمد قطاب ، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الاداء بالمنشآت الرياضية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة وتسيير رياضي ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2016 ، 2017.
- 30- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006 .
- 31- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن.
- 32- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2009.
- 33- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونالغاز ، ماجستير جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2007 .
- 34- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.

35- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمي ، 2008 .

الدوريات :

1- زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010.

2- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011.

3- زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول ، جوان 2007 .

4- سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011 .

5- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009 .

7- عادل حرشوش صالح المفرجي، الإستراتيجيات الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، العدد 1 ، 2001 .

8- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، . كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007

9- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2001.

10- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2012.

المؤتمرات :

- 1- بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، من 08 /09/ 2005 .
- 2- حسن بلعجز ومحمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلا ، يومي 03/04/2005
- 3- رواب عمار ، غربي صباح ،تسيير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الإحتياجات خاصة في الجزائر، الملتقى الدولي حول تحديات ذوي الإحتياجات خاصة، جامعة بسكرة، 13 / 05 / 2013 .
- 4- عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة(الجزائر)، 2005 .

القوانين و المراسيم :

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية العدد 64 .
- 2- المرسوم التنفيذي 89 / 12 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 يتضمن إنشاء مركز وطني للإعلام والوثائق الرياضية وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 07.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 89 / 03 المؤرخ في 14 / 02 / 1989 م المتعلق في تنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية، العدد 7.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 / المؤرخ في 1991 ، الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالهم، الجريدة الرسمية، العدد 54.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 / المؤرخ 1991/11/02 الذي يحدد شروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها، الجريدة الرسمية، العدد 54 .
- 6- الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 و المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية العدد 17.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي الدواوين المركبات المتعددة الرياضات الجريدة الرسمية، العدد 84.

8- القانون 10-04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجريدة الرسمية،
العدد 52.

الكتب باللغة الأجنبية :

- 1-** Bulent Aydin, Adnan Ceylan 'The role of organizational culture on Effectiveness', Ekonomik A Management, 2009, p: 36
- 2-** Hamdouche Ahmad 'Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les P.V.D', thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992.
- 3-** Norme ISO 9000.2000, Système Management de la qualité principe Essentiels et vocabulaires, :
- 4-** Sckiou Lakhdar, gestion du personnel, édition des organisation, paris, 2003.

المواقع الإلكترونية :

- 1- <http://hrandtraiming.blogspot.com>
- 2- <http://hrandtraiming.blogspot.com>
- 3- www.abahe.co.uk 2014
- 4- عبد الجليل الشوارمة - "إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء" مقال منشور في الموقع الإلكتروني
www.maharty.com : التالي

قائمة الملاحق

ملاحق إختبار k2 :

الأقدمية في المؤسسة الجزء الأول

Crosstab

Count

الأقدمية في المؤسسة

		من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	Total
V18	أبدا	1	0	2	1	4
	نادرا	0	1	1	0	2
	أحيانا	0	6	4	8	18
	غالبيا	2	14	2	9	27
	دائما	6	30	15	6	57
Total		9	51	24	24	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.107 ^a	12	.049
Likelihood Ratio	24.791	12	.016
Linear-by-Linear Association	5.574	1	.018
N of Valid Cases	108		

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Crosstab

Count

الأقدمية في المؤسسة

		من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	Total
V19	أبدا	0	1	1	2	4
	نادرا	0	0	1	1	2
	أحيانا	0	9	7	6	22
	غالبيا	5	15	4	9	33
	دائما	4	26	11	6	47
Total		9	51	24	24	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.169 ^a	12	.290
Likelihood Ratio	16.908	12	.153
Linear-by-Linear Association	7.120	1	.008
N of Valid Cases	108		

a. 13 cells (65.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

Crosstab
Count

		الاقدمية في المؤسسة				Total
		من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	اكثر من 16 سنة	
V39	أبدا	1	1	2	0	4
	نادرا	0	6	0	3	9
	أحيانا	3	9	4	7	23
	غالبيا	2	13	11	11	37
	دائما	3	22	7	3	35
Total		9	51	24	24	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	18.100 ^a	12	.113
Likelihood Ratio	21.436	12	.044
Linear-by-Linear Association	.824	1	.364
N of Valid Cases	108		

a. 11 cells (55.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.

Crosstab
Count

		الاقدمية في المؤسسة				Total
		من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	اكثر من 16 سنة	
V41	أبدا	0	1	1	0	2
	نادرا	1	7	3	2	13
	أحيانا	4	10	6	13	33
	غالبيا	1	18	8	6	33
	دائما	3	15	6	3	27
Total		9	51	24	24	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	12.842 ^a	12	.381
Likelihood Ratio	13.366	12	.343
Linear-by-Linear Association	1.393	1	.238
N of Valid Cases	108		

a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .17.

المنصب في المؤسسة الجزء الأول

Crosstab

Count

	المنصب في المؤسسة												Total	
	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	مستشار الرياضة	مرئي رئيسي للأنشطة الفنية و الرياضية	مرئي للأنشطة الفنية والرياضية	مهندس دولة في الإعانة الألي	مقصد	متصرف	إطار إداري		
V6	أيدا	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	5
	نادرا	0	1	1	0	0	4	0	0	0	0	0	1	7
	أحيانا	2	3	4	2	3	5	5	0	0	1	2	6	33
	غالبا	1	3	5	1	0	0	0	2	0	0	1	1	14
	دائما	4	3	8	14	4	3	4	0	2	0	1	6	49
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	72.090 ^a	44	.005
Likelihood Ratio	65.314	44	.020
Linear-by-Linear Association	6.843	1	.009
N of Valid Cases	108		

a. 53 cells (88.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

a

Crosstab

Count

	المنصب في المؤسسة												Total	
	إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	مستشار الرياضة	مرئي رئيسي للأنشطة الفنية و الرياضية	مرئي للأنشطة الفنية والرياضية	مهندس دولة في الإعانة الألي	مقصد	متصرف	إطار إداري		
V14	أيدا	3	6	3	7	0	4	3	1	0	0	1	3	31
	نادرا	1	2	3	1	1	0	1	1	0	0	2	4	16
	أحيانا	0	0	7	5	3	6	3	0	2	1	1	6	34
	غالبا	2	1	3	3	2	1	0	0	1	0	0	2	15
	دائما	1	1	2	1	1	2	2	0	0	0	0	2	12
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	38.866 ^a	44	.691
Likelihood Ratio	49.411	44	.266
Linear-by-Linear Association	.245	1	.621
N of Valid Cases	108		

a. 56 cells (93.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

Crosstab

Count

		المصنف في المؤسسة											Total	
		إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون حكيم	عون نفيد	مستشار الرياضة	مربي رئيسي للأندية البدنية والرياضية	مربي للأندية البدنية والرياضية	مهندس دولة في الإعدام الأبي	مقصد	متصرف		إطار إداري
V19	أيدا	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	4
	نادرا	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	أحيانا	0	2	3	3	6	2	3	0	1	0	0	2	22
	غالبا	2	3	4	2	0	8	3	1	1	1	2	6	33
	دائما	5	5	9	11	1	2	2	1	1	0	2	8	47
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.955 ^a	44	.316
Likelihood Ratio	47.885	44	.318
Linear-by-Linear Association	.210	1	.647
N of Valid Cases	108		

a. 53 cells (88.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Crosstab

Count

		المصنف في المؤسسة											Total	
		إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون حكيم	عون نفيد	مستشار الرياضة	مربي رئيسي للأندية البدنية والرياضية	مربي للأندية البدنية والرياضية	مهندس دولة في الإعدام الأبي	مقصد	متصرف		إطار إداري
V20	أيدا	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	نادرا	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	3	7
	أحيانا	1	2	4	5	1	3	0	0	0	0	0	3	19
	غالبا	1	3	2	2	4	4	4	1	1	0	2	3	27
	دائما	5	5	11	9	1	5	5	1	2	1	1	7	53
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.316 ^a	44	.880
Likelihood Ratio	37.869	44	.731
Linear-by-Linear Association	2.655	1	.103
N of Valid Cases	108		

a. 56 cells (93.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

الجز الثاني

Count

		المصنف في المؤسسة											Total	
		إطار مسير	إطار سامي	إطار	عون حكيم	عون نفيد	مستشار الرياضة	مربي رئيسي للأندية البدنية والرياضية	مربي للأندية البدنية والرياضية	مهندس دولة في الإعدام الأبي	مقصد	متصرف		إطار إداري
V29	أيدا	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	5
	نادرا	3	1	3	0	1	4	1	0	0	1	0	0	14
	أحيانا	1	4	4	7	3	2	2	1	1	0	3	7	35
	غالبا	1	3	5	5	2	4	2	1	2	0	1	1	27
	دائما	2	2	6	5	1	1	3	0	0	0	0	7	27
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.896 ^a	44	.283
Likelihood Ratio	52.962	44	.167
Linear-by-Linear Association	.174	1	.677
N of Valid Cases	108		

a. 57 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.
Crosstab

Count

	التصنيف في المؤسسة												Total	
	إظهار مدير	إظهار سامي	إظهار	عون تحكم	عون تنفيذ	مستشار الرياضة	مربي رئيسي للأندية الفنية والرياضية	مربي للأندية الفنية والرياضية	مهندس دولة في الإعاقة الأثري	مقصد	متصرف	إظهار إداري		
V41	أبدا	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	نادرا	2	1	3	1	0	2	1	1	0	0	0	2	13
	أحيانا	0	2	1	4	5	8	3	1	0	1	2	6	33
	غالبا	2	5	9	6	2	1	4	0	0	0	1	3	33
	دائما	3	2	4	6	0	2	1	0	3	0	1	5	27
Total		7	10	18	17	7	13	9	2	3	1	4	17	108

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	50.268 ^a	44	.239
Likelihood Ratio	55.213	44	.120
Linear-by-Linear Association	.606	1	.436
N of Valid Cases	108		

a. 54 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

ملاحق ألفا كرونباخ :

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	108	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	22

الجزء الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	42

الثبات العام للإستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	39

V22	Pearson Correlation	.487**	.037	.252**	-.011	.135	.183	.228*	.329**	.067	.199*	.072	.184	.061	.150	-.003
	Sig. (2-tailed)	.000	.705	.008	.912	.164	.059	.018	.001	.492	.039	.459	.056	.532	.120	.972
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
V23	Pearson Correlation	.469**	.098	.108	.000	.213*	.161	.201*	.104	.110	.129	.169	.075	.118	.019	.089
	Sig. (2-tailed)	.000	.312	.266	.996	.027	.097	.037	.283	.258	.184	.080	.442	.224	.844	.359
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
V24	Pearson Correlation	.517**	.160	.150	-.182	.275**	.335**	.362**	.504**	.058	.150	.319**	.298**	.358**	.153	-.114
	Sig. (2-tailed)	.000	.098	.122	.059	.004	.000	.000	.000	.550	.121	.001	.002	.000	.114	.240
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
V25	Pearson Correlation	.612**	.231*	.172	-.005	.312**	.101	.470**	.086	.101	.373**	.225*	.307**	.082	.296**	-.091
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.076	.959	.001	.297	.000	.374	.301	.000	.019	.001	.396	.002	.351
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجزء الثاني

V40	Pearson Correlation	.727**	.507**	.432**	.373**	.379**	.171	.412**	.388**	.480**	.463**	.499**	.525**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.076	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
V41	Pearson Correlation	.776**	.498**	.444**	.416**	.433**	.144	.375**	.293**	.532**	.467**	.565**	.533**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.137	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
V42	Pearson Correlation	.663**	.377**	.281**	.233*	.377**	.059	.364**	.239*	.570**	.506**	.418**	.308**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.015	.000	.542	.000	.013	.000	.000	.000	.001	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجزء الأول

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1	108	2	5	4.14	.981
V2	108	3	5	4.69	.555
V4	108	1	5	3.23	1.099
V5	108	3	5	4.83	.464
V6	108	1	5	3.88	1.197
V7	108	1	5	4.68	.721
V9	108	1	5	2.82	1.003
V10	108	1	5	4.55	.778
V11	108	1	5	3.84	1.104
V12	108	1	5	3.94	1.134
V13	108	1	5	3.50	1.148
V15	108	1	5	3.50	1.272
V16	108	1	5	3.43	1.052
V17	108	1	5	4.13	1.033
V18	108	1	5	4.21	1.033
V19	108	1	5	4.08	1.024
V20	108	1	5	4.13	1.042
V21	108	1	5	3.83	1.234
V22	108	1	5	4.30	.920
V23	108	1	5	2.71	1.485
V24	108	2	5	4.60	.773
V25	108	1	5	3.60	1.360
Valid N (listwise)	108				

V1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	9	8.3	8.3	8.3
	أحيانا	18	16.7	16.7	25.0
	غالبيا	30	27.8	27.8	52.8
	دائما	51	47.2	47.2	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	5	4.6	4.6	4.6
	غالبيا	23	21.3	21.3	25.9
	دائما	80	74.1	74.1	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	7	6.5	6.5	6.5
	نادرا	17	15.7	15.7	22.2
	أحيانا	45	41.7	41.7	63.9
	غالبيا	22	20.4	20.4	84.3
	دائما	17	15.7	15.7	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	4	3.7	3.7	3.7
	غالبًا	10	9.3	9.3	13.0
	دائمًا	94	87.0	87.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	5	4.6	4.6	4.6
	نادرًا	7	6.5	6.5	11.1
	أحيانا	33	30.6	30.6	41.7
	غالبًا	14	13.0	13.0	54.6
	دائمًا	49	45.4	45.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرًا	1	.9	.9	1.9
	أحيانا	7	6.5	6.5	8.3
	غالبًا	14	13.0	13.0	21.3
	دائمًا	85	78.7	78.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	12	11.1	11.1	11.1
	نادرًا	25	23.1	23.1	34.3
	أحيانا	45	41.7	41.7	75.9
	غالبًا	22	20.4	20.4	96.3
	دائمًا	4	3.7	3.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرًا	1	.9	.9	1.9
	أحيانا	10	9.3	9.3	11.1
	غالبًا	22	20.4	20.4	31.5
	دائمًا	74	68.5	68.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرًا	9	8.3	8.3	12.0
	أحيانا	24	22.2	22.2	34.3
	غالبًا	34	31.5	31.5	65.7
	دائمًا	37	34.3	34.3	100.0

Total	108	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

V12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرا	6	5.6	5.6	9.3
	أحيانا	30	27.8	27.8	37.0
	غالبيا	20	18.5	18.5	55.6
	دائما	48	44.4	44.4	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	6	5.6	5.6	5.6
	نادرا	14	13.0	13.0	18.5
	أحيانا	33	30.6	30.6	49.1
	غالبيا	30	27.8	27.8	76.9
	دائما	25	23.1	23.1	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	9	8.3	8.3	8.3
	نادرا	15	13.9	13.9	22.2
	أحيانا	28	25.9	25.9	48.1
	غالبيا	25	23.1	23.1	71.3
	دائما	31	28.7	28.7	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرا	13	12.0	12.0	15.7
	أحيانا	45	41.7	41.7	57.4
	غالبيا	25	23.1	23.1	80.6
	دائما	21	19.4	19.4	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرا	6	5.6	5.6	6.5
	أحيانا	27	25.0	25.0	31.5
	غالبيا	18	16.7	16.7	48.1
	دائما	56	51.9	51.9	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرا	2	1.9	1.9	5.6
	أحيانا	18	16.7	16.7	22.2
	غالبيا	27	25.0	25.0	47.2
	دائما	57	52.8	52.8	100.0

Total	108	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

V19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرا	2	1.9	1.9	5.6
	أحيانا	22	20.4	20.4	25.9
	غالبيا	33	30.6	30.6	56.5
	دائما	47	43.5	43.5	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.9	1.9	1.9
	نادرا	7	6.5	6.5	8.3
	أحيانا	19	17.6	17.6	25.9
	غالبيا	27	25.0	25.0	50.9
	دائما	53	49.1	49.1	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	8	7.4	7.4	7.4
	نادرا	10	9.3	9.3	16.7
	أحيانا	14	13.0	13.0	29.6
	غالبيا	36	33.3	33.3	63.0
	دائما	40	37.0	37.0	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرا	4	3.7	3.7	4.6
	أحيانا	16	14.8	14.8	19.4
	غالبيا	28	25.9	25.9	45.4
	دائما	59	54.6	54.6	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	32	29.6	29.6	29.6
	نادرا	22	20.4	20.4	50.0
	أحيانا	19	17.6	17.6	67.6
	غالبيا	15	13.9	13.9	81.5
	دائما	20	18.5	18.5	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	5	4.6	4.6	4.6
	أحيانا	4	3.7	3.7	8.3
	غالبيا	20	18.5	18.5	26.9
	دائما	79	73.1	73.1	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	13	12.0	12.0	12.0
	نادرا	7	6.5	6.5	18.5
	أحيانا	30	27.8	27.8	46.3
	غاليا	18	16.7	16.7	63.0
	دائما	40	37.0	37.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mean2	108	2.41	4.91	3.9381	.49589
Valid N (listwise)	108				

الجزء الثاني:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V26	108	1	5	3.90	.937
V27	108	1	5	3.85	.935
V28	108	2	5	3.90	.906
V29	108	1	5	3.53	1.139
V30	108	2	5	4.13	.928
V31	108	1	5	3.76	1.118
V32	108	1	5	3.51	1.081
V33	108	1	5	3.43	1.298
V34	108	1	5	3.47	1.054
V35	108	1	5	3.70	1.121
V36	108	1	5	3.69	.992
V37	108	1	5	3.69	1.054
V38	108	1	5	3.51	1.172
V39	108	1	5	3.83	1.089
V40	108	1	5	3.75	1.086
V41	108	1	5	3.65	1.044
V42	108	1	5	3.44	1.321
Valid N (listwise)	108				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mean	108	1.47	5.00	3.6906	.70439
Valid N (listwise)	108				

V26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرا	4	3.7	3.7	4.6
	أحيانا	35	32.4	32.4	37.0
	غاليا	33	30.6	30.6	67.6
	دائما	35	32.4	32.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.9	.9	.9
	نادرا	5	4.6	4.6	5.6
	أحيانا	35	32.4	32.4	38.0
	غاليا	35	32.4	32.4	70.4
	دائما	32	29.6	29.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Total	108	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

V28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	7.4	7.4	7.4
	أحيانا	26	24.1	24.1	31.5
	غالباً	43	39.8	39.8	71.3
	دائماً	31	28.7	28.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبداً	5	4.6	4.6	4.6
	نادرا	14	13.0	13.0	17.6
	أحيانا	35	32.4	32.4	50.0
	غالباً	27	25.0	25.0	75.0
	دائماً	27	25.0	25.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	7	6.5	6.5	6.5
	أحيانا	19	17.6	17.6	24.1
	غالباً	35	32.4	32.4	56.5
	دائماً	47	43.5	43.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	7	6.5	6.5	6.5
	أحيانا	19	17.6	17.6	24.1
	غالباً	35	32.4	32.4	56.5
	دائماً	47	43.5	43.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبداً	2	1.9	1.9	1.9
	نادرا	16	14.8	14.8	16.7
	أحيانا	23	21.3	21.3	38.0
	غالباً	32	29.6	29.6	67.6
	دائماً	35	32.4	32.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبداً	5	4.6	4.6	4.6
	نادرا	11	10.2	10.2	14.8
	أحيانا	39	36.1	36.1	50.9
	غالباً	30	27.8	27.8	78.7
	دائماً	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	12	11.1	11.1	11.1
	نادرا	13	12.0	12.0	23.1
	أحيانا	28	25.9	25.9	49.1
	غالبا	27	25.0	25.0	74.1
	دائما	28	25.9	25.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	5	4.6	4.6	4.6
	نادرا	11	10.2	10.2	14.8
	أحيانا	40	37.0	37.0	51.9
	غالبا	32	29.6	29.6	81.5
	دائما	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.8	2.8	2.8
	نادرا	14	13.0	13.0	15.7
	أحيانا	28	25.9	25.9	41.7
	غالبا	30	27.8	27.8	69.4
	دائما	33	30.6	30.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.8	2.8	2.8
	نادرا	10	9.3	9.3	12.0
	أحيانا	27	25.0	25.0	37.0
	غالبا	46	42.6	42.6	79.6
	دائما	22	20.4	20.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.8	2.8	2.8
	نادرا	9	8.3	8.3	11.1
	أحيانا	36	33.3	33.3	44.4
	غالبا	30	27.8	27.8	72.2
	دائما	30	27.8	27.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

V38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	5	4.6	4.6	4.6
	نادرا	19	17.6	17.6	22.2
	أحيانا	26	24.1	24.1	46.3
	غالبا	32	29.6	29.6	75.9
	دائما	26	24.1	24.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Total	108	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

V39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	3.7	3.7	3.7
	نادرا	9	8.3	8.3	12.0
	أحيانا	23	21.3	21.3	33.3
	غالبا	37	34.3	34.3	67.6
	دائما	35	32.4	32.4	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.8	2.8	2.8
	نادرا	13	12.0	12.0	14.8
	أحيانا	23	21.3	21.3	36.1
	غالبا	38	35.2	35.2	71.3
	دائما	31	28.7	28.7	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.9	1.9	1.9
	نادرا	13	12.0	12.0	13.9
	أحيانا	33	30.6	30.6	44.4
	غالبا	33	30.6	30.6	75.0
	دائما	27	25.0	25.0	100.0
Total		108	100.0	100.0	

V42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	11	10.2	10.2	10.2
	نادرا	17	15.7	15.7	25.9
	أحيانا	23	21.3	21.3	47.2
	غالبا	27	25.0	25.0	72.2
	دائما	30	27.8	27.8	100.0
Total		108	100.0	100.0	

ملاحق الجداول المتقاطعة بين فقرات الثقافة التنظيمية وتحسين أداء عمال الإدارة

V5 * V28 Crosstabulation

		V28				Total	
		نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V5	أحيانا	Count	0	1	2	1	4
		% within V5	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
		% of Total	0.0%	0.9%	1.9%	0.9%	3.7%
غالبا	Count	2	5	3	0	10	
		% within V5	20.0%	50.0%	30.0%	0.0%	100.0%
		% of Total	1.9%	4.6%	2.8%	0.0%	9.3%
دائما	Count	6	20	38	30	94	
		% within V5	6.4%	21.3%	40.4%	31.9%	100.0%
		% of Total	5.6%	18.5%	35.2%	27.8%	87.0%
Total	Count	8	26	43	31	108	
		% within V5	7.4%	24.1%	39.8%	28.7%	100.0%
		% of Total	7.4%	24.1%	39.8%	28.7%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.251 ^a	6	.160
Likelihood Ratio	11.086	6	.086
Linear-by-Linear Association	2.719	1	.099
N of Valid Cases	108		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

V2 * V39 Crosstabulation

		V39					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V2	أحيانا	Count	0	1	2	0	2	5
		% within V2	0.0%	20.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100.0%
		% of Total	0.0%	0.9%	1.9%	0.0%	1.9%	4.6%
V2	غالبا	Count	1	1	7	11	3	23
		% within V2	4.3%	4.3%	30.4%	47.8%	13.0%	100.0%
		% of Total	0.9%	0.9%	6.5%	10.2%	2.8%	21.3%
V2	دائما	Count	3	7	14	26	30	80
		% within V2	3.8%	8.8%	17.5%	32.5%	37.5%	100.0%
		% of Total	2.8%	6.5%	13.0%	24.1%	27.8%	74.1%
Total		Count	4	9	23	37	35	108
		% within V2	3.7%	8.3%	21.3%	34.3%	32.4%	100.0%
		% of Total	3.7%	8.3%	21.3%	34.3%	32.4%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.159 ^a	8	.254
Likelihood Ratio	12.288	8	.139
Linear-by-Linear Association	1.440	1	.230
N of Valid Cases	108		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

V2 * V39 Crosstabulation

		V39					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V2	أحيانا	Count	0	1	2	0	2	5
		% within V2	0.0%	20.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100.0%
		% within V39	0.0%	11.1%	8.7%	0.0%	5.7%	4.6%
		% of Total	0.0%	0.9%	1.9%	0.0%	1.9%	4.6%
V2	غالبا	Count	1	1	7	11	3	23
		% within V2	4.3%	4.3%	30.4%	47.8%	13.0%	100.0%
		% within V39	25.0%	11.1%	30.4%	29.7%	8.6%	21.3%
		% of Total	0.9%	0.9%	6.5%	10.2%	2.8%	21.3%
V2	دائما	Count	3	7	14	26	30	80
		% within V2	3.8%	8.8%	17.5%	32.5%	37.5%	100.0%
		% within V39	75.0%	77.8%	60.9%	70.3%	85.7%	74.1%
		% of Total	2.8%	6.5%	13.0%	24.1%	27.8%	74.1%
Total		Count	4	9	23	37	35	108
		% within V2	3.7%	8.3%	21.3%	34.3%	32.4%	100.0%
		% within V39	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	3.7%	8.3%	21.3%	34.3%	32.4%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.159 ^a	8	.254
Likelihood Ratio	12.288	8	.139
Linear-by-Linear Association	1.440	1	.230
N of Valid Cases	108		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .19.

V7 * V26 Crosstabulation

		V26					Total		
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
V7	أبدا	Count	0	0	1	0	0	1	
		% within V7	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
		% within V26	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.9%	
			% of Total	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
	نادرا	Count	0	0	0	1	0	1	
		% within V7	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	
		% within V26	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.9%	
			% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.9%
	أحيانا	Count	1	0	2	1	3	7	
		% within V7	14.3%	0.0%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%	
		% within V26	100.0%	0.0%	5.7%	3.0%	8.6%	6.5%	
			% of Total	0.9%	0.0%	1.9%	0.9%	2.8%	6.5%
غالبا	Count	0	1	4	6	3	14		
	% within V7	0.0%	7.1%	28.6%	42.9%	21.4%	100.0%		
	% within V26	0.0%	25.0%	11.4%	18.2%	8.6%	13.0%		
		% of Total	0.0%	0.9%	3.7%	5.6%	2.8%	13.0%	
دائما	Count	0	3	28	25	29	85		
	% within V7	0.0%	3.5%	32.9%	29.4%	34.1%	100.0%		
	% within V26	0.0%	75.0%	80.0%	75.8%	82.9%	78.7%		
		% of Total	0.0%	2.8%	25.9%	23.1%	26.9%	78.7%	
Total	Count	1	4	35	33	35	108		
	% within V7	0.9%	3.7%	32.4%	30.6%	32.4%	100.0%		
	% within V26	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	0.9%	3.7%	32.4%	30.6%	32.4%	100.0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.754 ^a	16	.151
Likelihood Ratio	13.334	16	.648
Linear-by-Linear Association	1.132	1	.287
N of Valid Cases	108		

a. 22 cells (88.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

V11 * V30 Crosstabulation

		V30				Total	
		نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V11	أبدا	Count	1	0	3	0	4
		% within V11	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	100.0%
		% within V30	14.3%	0.0%	8.6%	0.0%	3.7%
		% of Total	0.9%	0.0%	2.8%	0.0%	3.7%
	نادرا	Count	0	0	2	7	9
		% within V11	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	100.0%
		% within V30	0.0%	0.0%	5.7%	14.9%	8.3%
		% of Total	0.0%	0.0%	1.9%	6.5%	8.3%
	أحيانا	Count	5	7	7	5	24
		% within V11	20.8%	29.2%	29.2%	20.8%	100.0%
		% within V30	71.4%	36.8%	20.0%	10.6%	22.2%
		% of Total	4.6%	6.5%	6.5%	4.6%	22.2%
غالبا	Count	1	7	13	13	34	
	% within V11	2.9%	20.6%	38.2%	38.2%	100.0%	
	% within V30	14.3%	36.8%	37.1%	27.7%	31.5%	
	% of Total	0.9%	6.5%	12.0%	12.0%	31.5%	
دائما	Count	0	5	10	22	37	
	% within V11	0.0%	13.5%	27.0%	59.5%	100.0%	
	% within V30	0.0%	26.3%	28.6%	46.8%	34.3%	
	% of Total	0.0%	4.6%	9.3%	20.4%	34.3%	
Total	Count	7	19	35	47	108	
	% within V11	6.5%	17.6%	32.4%	43.5%	100.0%	
	% within V30	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	6.5%	17.6%	32.4%	43.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.697 ^a	12	.002
Likelihood Ratio	33.287	12	.001
Linear-by-Linear Association	4.795	1	.029
N of Valid Cases	108		

a. 12 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .26.

V13 * V32 Crosstabulation

		V32					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V13	أبدا	Count	1	1	1	1	2	6
		% within V13	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	33.3%	100.0%
		% within V32	20.0%	9.1%	2.6%	3.3%	8.7%	5.6%
		% of Total	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	1.9%	5.6%
	نادرا	Count	1	1	4	5	3	14
		% within V13	7.1%	7.1%	28.6%	35.7%	21.4%	100.0%
		% within V32	20.0%	9.1%	10.3%	16.7%	13.0%	13.0%
		% of Total	0.9%	0.9%	3.7%	4.6%	2.8%	13.0%
	أحيانا	Count	1	6	16	8	2	33
		% within V13	3.0%	18.2%	48.5%	24.2%	6.1%	100.0%
		% within V32	20.0%	54.5%	41.0%	26.7%	8.7%	30.6%
		% of Total	0.9%	5.6%	14.8%	7.4%	1.9%	30.6%
غالبا	Count	1	1	13	8	7	30	
	% within V13	3.3%	3.3%	43.3%	26.7%	23.3%	100.0%	
	% within V32	20.0%	9.1%	33.3%	26.7%	30.4%	27.8%	
	% of Total	0.9%	0.9%	12.0%	7.4%	6.5%	27.8%	

دائما	Count	1	2	5	8	9	25
	% within V13	4.0%	8.0%	20.0%	32.0%	36.0%	100.0%
% within V32	20.0%	18.2%	12.8%	26.7%	39.1%	23.1%	
% of Total	0.9%	1.9%	4.6%	7.4%	8.3%	23.1%	
Total	Count	5	11	39	30	23	108
% within V13	4.6%	10.2%	36.1%	27.8%	21.3%	100.0%	
% within V32	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total	4.6%	10.2%	36.1%	27.8%	21.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.314 ^a	16	.306
Likelihood Ratio	18.957	16	.271
Linear-by-Linear Association	3.353	1	.067
N of Valid Cases	108		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .28.

V18 * V38 Crosstabulation

		V38					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V18	أبدا	Count	1	0	2	1	0	4
		% within V18	25.0%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	100.0%
		% within V38	20.0%	0.0%	7.7%	3.1%	0.0%	3.7%
	% of Total	0.9%	0.0%	1.9%	0.9%	0.0%	3.7%	
	نادرا	Count	0	1	1	0	0	2
		% within V18	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within V38	0.0%	5.3%	3.8%	0.0%	0.0%	1.9%
	% of Total	0.0%	0.9%	0.9%	0.0%	0.0%	1.9%	
	أحيانا	Count	1	3	8	3	3	18
		% within V18	5.6%	16.7%	44.4%	16.7%	16.7%	100.0%
		% within V38	20.0%	15.8%	30.8%	9.4%	11.5%	16.7%
	% of Total	0.9%	2.8%	7.4%	2.8%	2.8%	16.7%	
غالبا	Count	0	7	9	9	2	27	
	% within V18	0.0%	25.9%	33.3%	33.3%	7.4%	100.0%	
	% within V38	0.0%	36.8%	34.6%	28.1%	7.7%	25.0%	
% of Total	0.0%	6.5%	8.3%	8.3%	1.9%	25.0%		
دائما	Count	3	8	6	19	21	57	
	% within V18	5.3%	14.0%	10.5%	33.3%	36.8%	100.0%	
	% within V38	60.0%	42.1%	23.1%	59.4%	80.8%	52.8%	
% of Total	2.8%	7.4%	5.6%	17.6%	19.4%	52.8%		
Total	Count	5	19	26	32	26	108	
% within V18	4.6%	17.6%	24.1%	29.6%	24.1%	100.0%		
% within V38	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	4.6%	17.6%	24.1%	29.6%	24.1%	100.0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.339 ^a	16	.022
Likelihood Ratio	31.965	16	.010
Linear-by-Linear Association	8.400	1	.004
N of Valid Cases	108		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

V15 * V29 Crosstabulation

			V29					Total
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
V15	أبدا	Count	1	0	5	2	1	9
		% within V15	11.1%	0.0%	55.6%	22.2%	11.1%	100.0%
		% within V29	20.0%	0.0%	14.3%	7.4%	3.7%	8.3%
		% of Total	0.9%	0.0%	4.6%	1.9%	0.9%	8.3%
	نادرا	Count	3	4	4	1	3	15
		% within V15	20.0%	26.7%	26.7%	6.7%	20.0%	100.0%
		% within V29	60.0%	28.6%	11.4%	3.7%	11.1%	13.9%
		% of Total	2.8%	3.7%	3.7%	0.9%	2.8%	13.9%
	أحيانا	Count	1	5	9	6	7	28
		% within V15	3.6%	17.9%	32.1%	21.4%	25.0%	100.0%
		% within V29	20.0%	35.7%	25.7%	22.2%	25.9%	25.9%
		% of Total	0.9%	4.6%	8.3%	5.6%	6.5%	25.9%
غالبا	Count	0	3	7	9	6	25	
	% within V15	0.0%	12.0%	28.0%	36.0%	24.0%	100.0%	
	% within V29	0.0%	21.4%	20.0%	33.3%	22.2%	23.1%	
	% of Total	0.0%	2.8%	6.5%	8.3%	5.6%	23.1%	
دائما	Count	0	2	10	9	10	31	
	% within V15	0.0%	6.5%	32.3%	29.0%	32.3%	100.0%	
	% within V29	0.0%	14.3%	28.6%	33.3%	37.0%	28.7%	
	% of Total	0.0%	1.9%	9.3%	8.3%	9.3%	28.7%	
Total	Count	5	14	35	27	27	108	
	% within V15	4.6%	13.0%	32.4%	25.0%	25.0%	100.0%	
	% within V29	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	4.6%	13.0%	32.4%	25.0%	25.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.918 ^a	16	.116
Likelihood Ratio	23.213	16	.108
Linear-by-Linear Association	8.042	1	.005
N of Valid Cases	108		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

V24 * V40 Crosstabulation

			V40					Total
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
V24	نادرا	Count	1	1	3	0	0	5
		% within V24	20.0%	20.0%	60.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within V40	33.3%	7.7%	13.0%	0.0%	0.0%	4.6%
		% of Total	0.9%	0.9%	2.8%	0.0%	0.0%	4.6%
	أحيانا	Count	0	1	2	1	0	4
		% within V24	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	100.0%
		% within V40	0.0%	7.7%	8.7%	2.6%	0.0%	3.7%
		% of Total	0.0%	0.9%	1.9%	0.9%	0.0%	3.7%
	غالبا	Count	0	2	3	10	5	20
		% within V24	0.0%	10.0%	15.0%	50.0%	25.0%	100.0%
		% within V40	0.0%	15.4%	13.0%	26.3%	16.1%	18.5%
		% of Total	0.0%	1.9%	2.8%	9.3%	4.6%	18.5%
دائما	Count	2	9	15	27	26	79	
	% within V24	2.5%	11.4%	19.0%	34.2%	32.9%	100.0%	

	% within V40	66.7%	69.2%	65.2%	71.1%	83.9%	73.1%
	% of Total	1.9%	8.3%	13.9%	25.0%	24.1%	73.1%
Total	Count	3	13	23	38	31	108
	% within V24	2.8%	12.0%	21.3%	35.2%	28.7%	100.0%
	% within V40	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	2.8%	12.0%	21.3%	35.2%	28.7%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.889 ^a	12	.091
Likelihood Ratio	18.912	12	.091
Linear-by-Linear Association	7.172	1	.007
N of Valid Cases	108		

a. 14 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

V21 * V42 Crosstabulation

		V42					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V21	أبدا	Count	1	3	1	2	1	8
		% within V21	12.5%	37.5%	12.5%	25.0%	12.5%	100.0%
		% within V42	9.1%	17.6%	4.3%	7.4%	3.3%	7.4%
		% of Total	0.9%	2.8%	0.9%	1.9%	0.9%	7.4%
نادرا		Count	1	3	1	3	2	10
		% within V21	10.0%	30.0%	10.0%	30.0%	20.0%	100.0%
		% within V42	9.1%	17.6%	4.3%	11.1%	6.7%	9.3%
		% of Total	0.9%	2.8%	0.9%	2.8%	1.9%	9.3%
أحيانا		Count	1	1	4	3	5	14
		% within V21	7.1%	7.1%	28.6%	21.4%	35.7%	100.0%
		% within V42	9.1%	5.9%	17.4%	11.1%	16.7%	13.0%
		% of Total	0.9%	0.9%	3.7%	2.8%	4.6%	13.0%
غالبا		Count	3	7	8	10	8	36
		% within V21	8.3%	19.4%	22.2%	27.8%	22.2%	100.0%
		% within V42	27.3%	41.2%	34.8%	37.0%	26.7%	33.3%
		% of Total	2.8%	6.5%	7.4%	9.3%	7.4%	33.3%
دائما		Count	5	3	9	9	14	40
		% within V21	12.5%	7.5%	22.5%	22.5%	35.0%	100.0%
		% within V42	45.5%	17.6%	39.1%	33.3%	46.7%	37.0%
		% of Total	4.6%	2.8%	8.3%	8.3%	13.0%	37.0%
Total		Count	11	17	23	27	30	108
		% within V21	10.2%	15.7%	21.3%	25.0%	27.8%	100.0%
		% within V42	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	10.2%	15.7%	21.3%	25.0%	27.8%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
--	-------	----	-----------------------------------

Pearson Chi-Square	10.917 ^a	16	.815
Likelihood Ratio	10.842	16	.819
Linear-by-Linear Association	1.551	1	.213
N of Valid Cases	108		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .81.

V19 * V32 Crosstabulation

		V32					Total	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
V19	أبدا	Count	0	2	1	1	0	4
		% within V19	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	100.0%
		% within V32	0.0%	18.2%	2.6%	3.3%	0.0%	3.7%
			% of Total	0.0%	1.9%	0.9%	0.9%	3.7%
	نادرا	Count	0	1	1	0	0	2
		% within V19	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% within V32	0.0%	9.1%	2.6%	0.0%	0.0%	1.9%
			% of Total	0.0%	0.9%	0.9%	0.0%	1.9%
	أحيانا	Count	2	2	9	6	3	22
		% within V19	9.1%	9.1%	40.9%	27.3%	13.6%	100.0%
		% within V32	40.0%	18.2%	23.1%	20.0%	13.0%	20.4%
			% of Total	1.9%	1.9%	8.3%	2.8%	20.4%
غالبا	Count	2	2	13	10	6	33	
	% within V19	6.1%	6.1%	39.4%	30.3%	18.2%	100.0%	
	% within V32	40.0%	18.2%	33.3%	33.3%	26.1%	30.6%	
		% of Total	1.9%	1.9%	12.0%	9.3%	30.6%	
دائما	Count	1	4	15	13	14	47	
	% within V19	2.1%	8.5%	31.9%	27.7%	29.8%	100.0%	
	% within V32	20.0%	36.4%	38.5%	43.3%	60.9%	43.5%	
		% of Total	0.9%	3.7%	13.9%	12.0%	43.5%	
Total	Count	5	11	39	30	23	108	
	% within V19	4.6%	10.2%	36.1%	27.8%	21.3%	100.0%	
	% within V32	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	4.6%	10.2%	36.1%	27.8%	21.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.031 ^a	16	.384
Likelihood Ratio	14.539	16	.559
Linear-by-Linear Association	6.599	1	.010
N of Valid Cases	108		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

ملاحق الإنحدار الخطي البسيط :

النموذج الأول

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.194	.186	.63547

a. Predictors: (Constant), mean12

b. Dependent Variable: Mean2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	15.642	1	15.642	44.276	.000 ^b
	Residual	37.447	106	.353		
	Total	53.089	107			

a. Dependent Variable: Mean2
b. Predictors: (Constant), mean11

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	.459		1.443	.152
	mean11	.786	.118	.543	6.654	.000

a. Dependent Variable: Mean2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6261	4.4593	3.6906	.38234	108
Residual	-1.94117	1.19539	.00000	.59159	108
Std. Predicted Value	-2.784	2.011	.000	1.000	108
Std. Residual	-3.266	2.011	.000	.995	108

a. Dependent Variable: Mean2

النموذج الثاني

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.440 ^a	.194	.186	.63547

a. Predictors: (Constant), mean12
b. Dependent Variable: Mean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.284	1	10.284	25.466	.000 ^b
	Residual	42.805	106	.404		
	Total	53.089	107			

a. Dependent Variable: Mean2
b. Predictors: (Constant), mean12

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.312	.475		2.760	.007
	mean12	.611	.121	.440	5.046	.000

a. Dependent Variable: Mean2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6367	4.3690	3.6906	.31002	108
Residual	-1.67562	1.51660	.00000	.63249	108

Std. Predicted Value	-3.400	2.188	.000	1.000	108
Std. Residual	-2.637	2.387	.000	.995	108

a. Dependent Variable: Mean2

النموذج الثالث

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.585 ^a	.342	.336	.57392

a. Predictors: (Constant), mean13

b. Dependent Variable: Mean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.174	1	18.174	55.175	.000 ^b
	Residual	34.915	106	.329		
	Total	53.089	107			

a. Dependent Variable: Mean2

b. Predictors: (Constant), mean13

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.230	.336		3.664	.000
	mean13	.690	.093	.585	7.428	.000

a. Dependent Variable: Mean2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7244	4.5632	3.6906	.41213	108
Residual	-1.40579	1.34529	.00000	.57123	108
Std. Predicted Value	-2.344	2.117	.000	1.000	108
Std. Residual	-2.449	2.344	.000	.995	108

a. Dependent Variable: Mean2

النموذج الرابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.375	.55691

a. Predictors: (Constant), mean14

b. Dependent Variable: Mean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.213	1	20.213	65.173	.000 ^b
	Residual	32.876	106	.310		
	Total	53.089	107			

a. Dependent Variable: Mean2

b. Predictors: (Constant), mean14

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.138	.321		3.548	.001
	mean14	.656	.081	.617	8.073	.000

a. Dependent Variable: Mean2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6362	4.4156	3.6906	.43464	108
Residual	-1.50071	1.34214	.00000	.55430	108
Std. Predicted Value	-2.426	1.668	.000	1.000	108
Std. Residual	-2.695	2.410	.000	.995	108

a. Dependent Variable: Mean2

ملاحق الإختبار t

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mean2	ذكر	61	3.5554	.66590	.08526
	أنثي	47	3.8661	.72114	.10519
mean1	ذكر	61	3.8689	.45531	.05830
	أنثي	47	4.0280	.53570	.07814

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Mean2	Equal variances assumed	.191	.663	-2.318	106	.022	-.31063	.13400	-.57630	-.04496
	Equal variances not assumed			-2.294	94.895	.024	-.31063	.13540	-.57945	-.04182
mean1	Equal variances assumed	1.501	.223	-1.668	106	.098	-.15919	.09545	-.34844	.03005
	Equal variances not assumed			-1.633	90.066	.106	-.15919	.09749	-.35287	.03448

المستوي التعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean1	Between Groups	.393	2	.197	.796	.454
	Within Groups	25.919	105	.247		
	Total	26.312	107			
Mean2	Between Groups	1.725	2	.862	1.763	.177
	Within Groups	51.364	105	.489		
	Total	53.089	107			

الحالة الاجتماعية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean1	Between Groups	.913	3	.304	1.246	.297
	Within Groups	25.399	104	.244		
	Total	26.312	107			
Mean2	Between Groups	1.254	3	.418	.839	.476
	Within Groups	51.835	104	.498		
	Total	53.089	107			

الأقدمية في المؤسسة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean1	Between Groups	.999	3	.333	1.368	.257
	Within Groups	25.313	104	.243		
	Total	26.312	107			
Mean2	Between Groups	3.016	3	1.005	2.088	.106
	Within Groups	50.073	104	.481		
	Total	53.089	107			

المنصب في المؤسسة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mean1	Between Groups	3.537	11	.322	1.355	.207
	Within Groups	22.775	96	.237		
	Total	26.312	107			
Mean2	Between Groups	8.050	11	.732	1.560	.123
	Within Groups	45.039	96	.469		
	Total	53.089	107			

نموذج الإنحدار

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.555	.47009

a. Predictors: (Constant), mean1

b. Dependent Variable: Mean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.665	1	29.665	134.243	.000 ^b
	Residual	23.424	106	.221		
	Total	53.089	107			

a. Dependent Variable: Mean2

b. Predictors: (Constant), mean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.491	.364		-1.350	.180		
	mean1	1.062	.092	.748	11.586	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Mean2

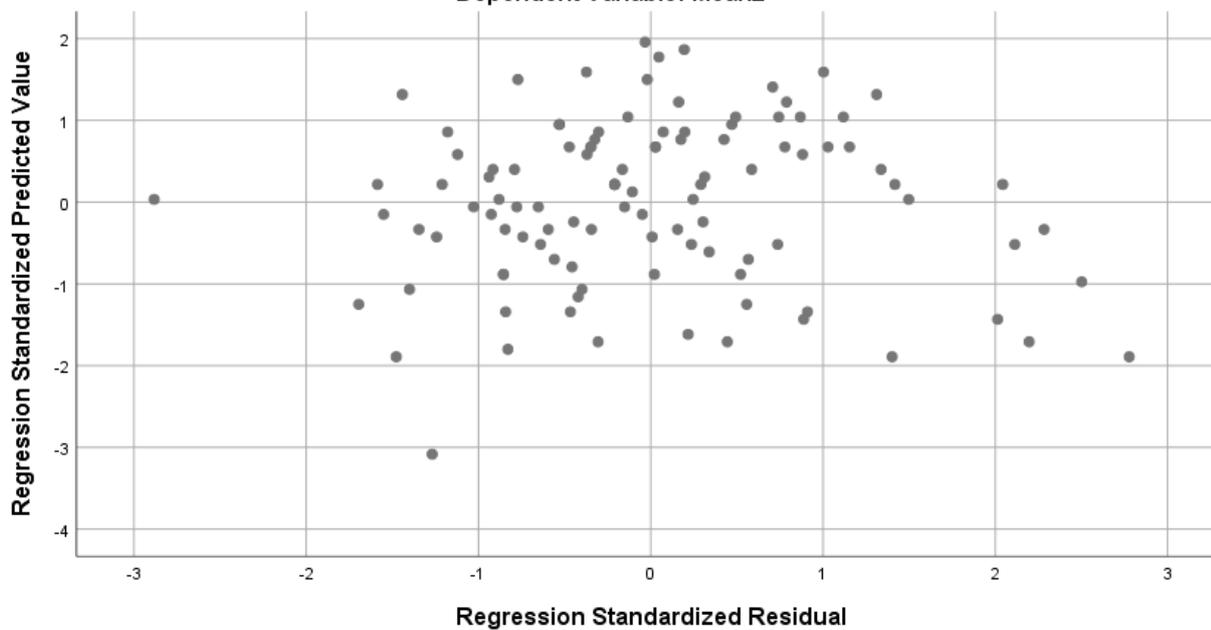
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0671	4.7216	3.6906	.52654	108
Residual	-1.35512	1.30549	.00000	.46788	108
Std. Predicted Value	-3.083	1.958	.000	1.000	108
Std. Residual	-2.883	2.777	.000	.995	108

a. Dependent Variable: Mean2

Scatterplot

Dependent Variable: Mean2



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلبي - الشلف -
معهد التربية البدنية و الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

الموضوع : استمارة استبيان

تحت عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية لمنطقة الساورة
الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

: تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، و موضوعه العنوان التالي " أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية لمنطقة الساورة " لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح ، و بإجابتكم هذه قد ساهتمت في إثراء هذا البحث ولكم منا جزيل الشكر
ملاحظة : الرجاء وضع العلامة

(X) . في الخانة المناسبة

تقبلو منا فائق الشكر و التقدير
تحت إشراف الدكتور
بورزامة جمال

: إعداد الطالب الباحث :
قصة يعقوب

السنة الجامعية : 2020/ 2021

المحور الأول:تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية					العبارة	الرقم
أبدا	ناذرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					01 هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط - في المؤسسة.	
					02 أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ - علاقتي مع أهلي وأقربائي.	
					03 يضايقني احترام المواعيد والانضباط في الوقت -	
					04 معظم العاملون يحترمون مواقيت الدخول - والخروج.	
					05 أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على - ممتلكاتي الشخصية.	
					06 إنني أتخذ من سلوك رؤسائي قدوة لي -	
المحور الثاني : تساهم المعتقدات التنظيمية في تحسين أداء . العمال داخل المنشأة الرياضية					ال فقرات	الرقم
أبدا	ناذرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					07 أعتبر العمل المخلص هو السبيل الوحيد لتحقيق - التطلعات الفردية والجماعية.	
					08 الأفراد يولون الاهتمام بالعلاقات الشخصية - في إنجاز المهام.	
					09 أعتقد المؤسسة تقوم برصد الشكاوى المتعلقة بالحالة - الاجتماعية لعمالها.	
					10 هناك ثقة متبادلة بيني وبين رئيسي عند قيامي بعملتي	
					11 تدعوا الإدارة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي - أعيش فيه.	

						12	أقبل إذا ما دعت المؤسسة إلى أعمال تطوعية بين - الحين والآخر.
المحور الثالث : تساهم الأعراف التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .						الرقم	الفقرات
						13	تقوم المؤسسة برصد المشاكل الداخلية للعمال - ومحاولة حلها في أسرع وقت
						14	هناك استغلالا للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا - شخصية في المؤسسة
						15	الإدارة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين - العمال.
						16	القواعد والتعليمات التي تضعها المؤسسة - تأخذ بعين الاعتبار عادات وتقاليد المجتمع
						17	يتخاطب العمال فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في - ميدان العمل
						18	يقوم العاملون الأكثر خبرة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة -
المحور الرابع: تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .						الرقم	الفقرات
						19	عملية الترقية لدى المؤسسة تتم وفق - الكفاءة والأقدمية
						20	ربط علاقات مع عمال آخرين في المؤسسة يزيد من - المهارة والكفاءة
						21	أرى أنه كلما كنت أكثر علاقة برئيسي أو - مديري سوف يرتفع أدائي في عملي

						22	أ توقع زيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد - بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار في بيئة العمل.
						23	- أ توقع أن يكون هناك تشجيع مادي (prime) من قبل المؤسسة عند زيادة أعمال خارج الدوام.
						24	سيزيد احترام زملائي لي في العمل عند تمسكي - مبادئ وقيمي.
						25	سوف تزيد فرصتي في الترقية كلما زاد الوقت - والجهد المبذول في عملي.

الجزء الثاني : الاستبانة

الثانية.

: أرى أن مستوى الأداء لدى موظفي المنشأة الرياضية التي اعمل فيها كالاتي

المحور الخامس : مستوى الأداء لدى موظفي المنشآت الرياضية					الرقم	الفقرات
أبدا	ناذرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					01	. يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة -
					02	. يبذل العمال الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد
					03	. هناك القدرة لدى العمال على أداء الأعمال الموكلة إليهم بدقة
					04	تتناسب تخصصات العمال مع طبيعة و مهام و - . واجبات وظائفهم
					05	-التزام إدارة المنشأة الرياضية بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين .
					06	. يقوم نظام تقييم الأداء بتحديد طبيعة و نوعية أداء العامل -
					07	يعمل نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة المنشأة الرياضية على - .تحسين وتطوير أداء العمال

						08	تعمل المديرية باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم - الأداء السنوي لئیساهم في عملية تطوير الأداء
						09	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي ، إذا اقتضى الأمر
						10	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل العمل
						11	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
						12	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
						13	يطور الموظفون أدائهم بشكل مستمر
						14	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين)
						15	يتقيد الموظفون بقواعد وإجراءات العمل
						16	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
						17	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية