وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

العنوان

التوافق المهني وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، باتنة

من إعداد الطالب
فيصل خرشي

المناقشة بتاريخ 2025/10/15 من طرف اللجنة المكونة من:

عبد الحميد مختاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف	رئيس
عبد القادر غزالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف	مقرر
محمد زحاف	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحن
بدر الدين بن سعادة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشلف	ممتحن
علي حدي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بومرداس	ممتحن
مراد مولة ماحي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشلف	ممتحن

السنة الجامعية 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكروالعرفان

قال الله تعالى: " وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ " (سورة هود، الآية 88)

يبقى أول الشكر وآخره لله .الذي يسر لي إتمام هذه الدراسة ووفقني لبلوغ هذا العمل العلمي فالحمد لله

فأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له اثر في إعداد هذه المذكرة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الخالص إلى الأستاذ الدكتور المحترم غزالي عبد القادر الذي أعانني في إعداد هذا البحث، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيمة وإرشاداته المميّزة والصائبة، جزاه الله عني كل خير وأدامه لخدمة العلم وطلبته.

كما لا يفوتني أن أتقدم بفائق التقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور زحاف محمد

وإلى كل من ساعدي في إنجاز هذا البحث من قريب ومن بعيد.

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة علاقة التوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضيةحيث كانت دراسة ميدانية في مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، باتنة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من 262 فرد عامل على مستوى الإدارات الرياضية في أربع ولايات (المسيلة، سطيف، برج بوعريريج، وباتنة) كما اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للتوافق المهني دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية
- يساهم تسير إدارة المنشآت الرياضيةمن طرف الأفراد العاملين في تحقيق الأداء المتميز
- يوجد مؤشرات واضحة للتوافق المهني من أجل الوصول لأداء متميز
- توجد علاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية

الكلمات المفتاحية: التوافق المهني؛ الأداء المتميز؛ أداء العاملين؛ الإدارة الرياضية

Search Summary:

The study aimed to explore the relationship between professional compatibility and achieving outstanding performance for employees working in sports management. The study was conducted in the Youth and Sports Directorates of the Wilaya regions of M'sila, Bordj Bou Arreridj, Sétif, and Batna.

The researcher used the descriptive approach, relying on a questionnaire as a data collection tool, which was appropriate for the nature of the study. The researcher also used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software to analyze the data. The study revealed several key findings, including:

• There is awareness in sports management of the importance of managing employees, as shown through the implementation of key human resource management elements.

• There is a relationship between professional compatibility and achieving outstanding performance for employees working in sports management.

Keywords: Professional compatibility, Outstanding performance, Employee performance, Sports management.

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

ملخص البحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ

الفصل التمهيدي: الاطار العام للدراسة

1.الإشكالية. 5

2.فرضيات الدراسة 8

3. أهمية الدراسة 9

4.أهداف الدراسة 9

5. مصطلحات الدراسة 9

6. الدراسات السابقة: 11

7. التعليق على الدراسات السابقة 19

الباب الاول: الجانب النظري

الفصل الأول: التو افق المهني

1-التوافق المهني 27

2- نظريات التوافق المهني 29

2-1-النظرية المادية 29

2-2- النظريات السلوكية 29

3- مظاهر التوافق المهني 32

3-1-المحك الأول: الرضا عن العمل 32

3-2-المحك الثاني: الإرضاء 32

4- العوامل المؤثرة في التوافق المهني 33

4-1-عوامل حضارية وتكنولوجية 33

5-قياس التوافق المهني 35

5-1-قياس الرضا الإجمالي عن العمل 35

5-2-قياس الروح المعنوية 36

6- سوء التوافق المهني 37

6-1-تعريف سوء التوافق المهني 37

6-2- مظاهر سوء التوافق المهني 37

3-6-أسباب سوء التوافق المهني 38
7-سبل تحسين التوافق المهني 39
1-7-وضع العامل المناسب في المكان المناسب 39
2-7-تقوية علاقة العامل بالمؤسسة 40
3-7-إن ديناميات التوافق النفسي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله 40
4-7-تقوية علاقة العامل بزملائه 40
خلاصة 41

الفصل الثاني: الأداء المتميز

تمهيد 43
1- ماهية أداء الأفراد العاملين 44
1-1- مدخل إلى الأداء 44
2-1-عملية تقييم الأداء 46
3-1- إدارة الأداء 47
4-1- تحسين مستوى الأداء 49
2- تعريف الأداء المتميز للأفراد العاملين 51
1-2- مفهوم كل من التميز والأداء المتميز 51
2-2- مجالات التميز المؤسسي ورؤيته من منظور إسلامي 53
3-2- متطلبات تحقيق الأداء المتميز 57
4- دعائم الأداء المتميز ونماذجه 58
1-4- دعائم الأداء المتميز 58
2-4- نماذج للأداء المتميز 58
5- معوقات ومقومات تحقيق الأداء المتميز 60
1-5- معوقات تحقيق الأداء المتميز 60
2-5- مقومات تحقيق الأداء المتميز 61
6- فوائد الأداء المتميز ومؤشرات قياسه 61
1-6- فوائد الأداء المتميز 61
2-6- مؤشرات قياس الأداء المتميز 62
خلاصة الفصل 63

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

تمهيد 65
1- الإدارة 66
1-1- ماهية الإدارة 66
2-1- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى 66
3-1- أنواع الإدارة 68
4-1- النظريات الإدارية 68

4-4-1 الاتجاهات الإدارية الحديثة 75
5-1- المستويات الإدارية 77
6-1- وظائف الإدارة 78
7-1- متطلبات الإدارة في ظل تحديات العولمة 86
2- الإدارة الرياضية 87
1-2- ماهية الإدارة الرياضية 87
4-2- نشأة الهيئات والاتحادات الرياضية 90
5-2 المؤسسة وإدارة المنشآت الرياضية 91
6-2- طبيعة العمل بالهيئات الرياضية 92
7-2- واجبات ومسؤوليات الإداري 92
8-2- أهمية الوظائف الإدارية في الإدارة الرياضية 93
9-2 إدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية 97
10-2- سمات الإداري الرياضي 98
11-2- إدارة الهيئات الرياضية 98
12-2- نشأة وزارة الشباب والرياضة الجزائرية 100
خلاصة 101

الفصل الرابع: التوافق المهني وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين

تمهيد 103
1- التوافق المهني كعنصر لتحقيق الأداء المتميز 104
1-1- آليات بناء التوافق المهني والمحافظة عليه لتحقيق الأداء المتميز 104
2-1- مساهمة التوافق الذي يتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز 106
2- آلية تأثير التوافق المهني على الأداء المتميز 107
1-2- التوافق المهني وزيادة الإنتاجية 107
2-2- دور التوافق المهني في تحقيق الأداء المتميز من خلال تعزي الرضا الوظيفي 109
1-3- المتطلبات الشخصية 114
2-3- المتطلبات التنظيمية 116
3-3- المتطلبات البيئية 117
خلاصة 119

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: إجراءات البحث الميدانية

تمهيد 122
1- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة 123
2- مجتمع وعينة الدراسة 123
3- أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة 124
4-ثبات وصدق أداة الدراسة 127
5- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة 131
6- الأساليب الإحصائية المستخدمة 132
7- تحليل خصائص عينة الدراسة 132
خلاصة 135

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان 137
1- 1- تحليل فقرات المحور الأول (تسيير الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية) 137
أولا- تحليل فقرات المجال الأول الاختيار والتعيين 137
ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني التدريب والتطوير 138
ثالثا- تحليل فقرات المجال الثالث التعويضات والتحفيز 139
رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع الصحة والسلامة المهنية 140
خامسا- تحليل فقرات المجال الخامس تقييم الأداء 142
1-2- تحليل نتائج المحور الثاني (التوافق المهني في إدارة المنشآت الرياضية) 143
أولا- تحليل فقرات المجال الأول التوافق المهني النفسي (الذاتي) 143
ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني؛ التوافق المهني النفسي (الانفعالي) 144
ثالثا- تحليل فقرات المجال الثالث؛ التوافق المهني الاجتماعي (مع المجتمع) 145
رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع؛ التوافق المهني الاجتماعي (الأسري) 147
خامسا- تحليل فقرات المجال الخامس؛ التوافق المهني الاقتصادي 148
1-3- تحليل نتائج المحور الثالث؛ علاقة التوافق المهني بالأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية 149
أولا- تحليل الفقرات المجال الأول علاقة التوافق المهني بالأداء والإنجاز 149
ثانيا- تحليل الفقرات المجال الثاني علاقة التوافق المهني بالمبادرة والإبداع 151
ثالثا- تحليل الفقرات المجال الثالث علاقة التوافق المهني بالتعاون والالتزام 152
رابعا- تحليل الفقرات المجال الرابع علاقة التوافق المهني بالمشاركة وتحمل المسؤولية 153
خامسا- تحليل الفقرات المجال الخامس علاقة التوافق المهني بالتكوين المستمر 155
2- مقارنة النتائج بالفرضيات 156
أولا- اختبار فرضية المحور الأول تسيير الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية 156
ثانيا- إختبار فرضية المحور الثاني التوافق المهني في إدارة المنشآت الرياضية 157

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثالث علاقة التوافق المهني بالأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية 157
3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 158
الاقتراحات والتوصيات 162
4- خاتمة 164
قائمة المراجع 166

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	124
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	125
03	محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور	126
04	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	127
05	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	128
06	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	128
07	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	129
08	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	130
09	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	131
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	132
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	132
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	133
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	133
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية	134
15	تحليل فقرات المجال الأول الاختيار والتعيين	137
16	تحليل فقرات المجال الثاني التدريب والتطوير	138
17	تحليل فقرات المجال الثالث التعويضات والتحفيز	139
18	تحليل فقرات المجال الرابع الصحة والسلامة المهنية	140
19	تحليل فقرات المجال الخامس تقييم الأداء	142
20	تحليل فقرات المجال الأول التوافق المهني النفسي (الذاتي)	143
21	تحليل فقرات المجال الثاني؛ التوافق المهني النفسي (الانفعالي)	144
22	تحليل فقرات المجال الثالث؛ التوافق المهني الاجتماعي (مع المجتمع)	145
23	تحليل فقرات المجال الرابع؛ التوافق المهني الاجتماعي (الأسري)	147
24	تحليل فقرات المجال الخامس؛ التوافق المهني الاقتصادي	148
25	تحليل فقرات المجال الأول علاقة التوافق المهني بالأداء والإنجاز	149
26	تحليل فقرات المجال الثاني علاقة التوافق المهني بالمبادرة والإبداع	151
27	تحليل فقرات المجال الثالث علاقة التوافق المهني بالتعاون والالتزام	152

28	تحليل فقرات المجال الرابع علاقة التوافق المهني بالمشاركة وتحمل المسؤولية	153
29	تحليل فقرات المجال الخامس علاقة التوافق المهني بالتكوين المستمر	155
30	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	156
31	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	157
32	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	157

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح التدرج الهرمي للحاجات حسب ماسلو	30
02	العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز	56
03	نموذج الأداء الفعال	59
04	مثلث التميز	62

مقدمة

مقدمة:

يسعى الفرد منذ ولادته وعبر خلال مراحل حياته إلى تحقيق التوافق مع البيئة التي يعيش فيها عن طريق التعليم والخبرة من خلال السعي إلى تطوير إمكانياته وقدراته المعرفية والبدنية والانفعالية والاجتماعية والتخطيط لبناء مساره المهني المستقبلي بالاعتماد على التوجيه السليم للتخصصات الدراسية والمهنية الملائمة لقدراته وميولاته والتعرف على خصائص ومتطلبات سوق الشغل حيث يذكر رواد نظريات التوجيه المهني أن التوجه المهني يبدأ في التشكل منذ المراحل العمرية الأولى

تعتبر التنظيمات كيانات اجتماعية تعتمد على عناصرها البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التناغم والتوافق الوظيفي يسعى الفرد في مختلف المجالات المهنية إلى التوافق مع مهنته، مما يساهم في استقراره الوظيفي داخل بيئة العمل ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر أن تولي المنظمات اهتماما كبيرا لاختيار الأفراد الذين يتناسبون مع رغباتهم ومؤهلاتهم الوظيفية، ما يضمن توافقهم في الجوانب الأخرى.

كما شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تغيرات سريعة في بيئة العمل، مما دفع الفاعلين في منظمات الأعمال والباحثين في هذا المجال إلى التركيز بشكل كبير على المورد البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي القادر على تحقيق التطوير والتنمية. يعد الفرد العامل من الوحدات الأساسية في المنظمة، حيث لا يمكن تحفيزه على أداء المهام وتحمل المسؤوليات إلا من خلال فهمه من مختلف الجوانب النفسية والجسدية والعقلية، بالإضافة إلى التعرف على طموحاته وميوله وتوقعاته.

يعتبر العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الفرد، فهو مصدر رئيسي لإشباع الرغبات وتحقيق الذات لكن في ظل التخصصية وتعدد المهن واختلاف طرق أداء الأعمال، أصبح وضع الفرد في منصب لا يتناسب مع إمكانياته من أبرز المشكلات التي تواجهها المنظمات كما أن عصر التكنولوجيا قد جلب العديد من التحديات المرتبطة بتغيرات المهن، مما جعل الفرد مضطرا لبذل جهد أكبر في التعلم والتدريب، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك القدرات العقلية والنفسية التي تسهم في تسهيل أداء المهام.

يرتبط نجاح كل منظمة بمدى قدرتها على توفير موارد بشرية نشطة ومحققة لأهدافها، كما يرتبط رسم معالم جودتها الشاملة في تحقيق حاجاتهم، فالفرد العامل هو إنسان قبل أن يكون منتجا يتميز بالاستقلالية وحبه لتحقيق الثروة والذات، لذلك فإن إعطاء الأولوية للفرد العامل قبل المنظمة هو سر نجاحها وأساس تحقيقها لمكانتها في عالم المنظمات، لذلك فإن البحث في مكنونات الفرد والسعي إلى فهم رغباته وحاجاته يمكن أن يساهم في رفع معنوياته كما يحافظ على دافعيته للعمل لصالح المنظمة، كما أن مرافقته في مساره المهني يمكن أن يساهم في تطوير مهاراته ويحسن أدائه بما يحقق غايات التنظيم المستقبلية.

أيضا، أدى اختلاف وتباين الأفكار والاتجاهات والقيم إلى تأثير كبير على سلوكيات الأفراد ذلك أن التنشئة الاجتماعية والبيئة المحيطة بالشخص تلعب دوراً مهماً في تكوين السمات الشخصية التي تحدد سلوك الفرد وتصرفاته في المواقف المختلفة ومن هنا تأتي أهمية التعرف على المكونات الداخلية للأفراد، مما يساعد المنظمة في اختيار أفضل الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها بين المنظمات.

يرتبط نجاح كل منظمة بمدى قدرتها على توفير موارد بشرية نشطة ومحققة لأهدافها، كما يرتبط رسم معالم جودتها الشاملة في تحقيق حاجاتهم، فالفرد العامل هو إنسان قبل أن يكون منتجا يتميز بالاستقلالية وحبه لتحقيق الثروة والذات، لذلك فإن إعطاء الأولوية للفرد العامل قبل المنظمة هو سر نجاحها وأساس تحقيقها لمكانتها في عالم المنظمات، لذلك فإن البحث في مكنونات الفرد والسعي إلى فهم رغباته وحاجاته يمكن أن يساهم في رفع معنوياته كما يحافظ على دافعيته للعمل لصالح المنظمة، كما أن مرافقته في مساره المهني يمكن أن يساهم في تطوير مهاراته ويحسن أدائه بما يحقق غايات التنظيم المستقبلية.

لا شك أن موضوع التوافق المهني يعد من القضايا الأساسية في حياة المنظمات، ويشكل نقطة محورية في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام، وعلم الاجتماع التنظيمي وعلم اجتماع العمل بشكل خاص. الهدف الرئيس من دراسة التوافق المهني هو تحقيق تكيف العامل مع عمله، والعمل على انسجامه مع المحيط الاجتماعي داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الأداء الفعال والإنجاز العالي هذا التوافق يسهم في تحقيق طموحات الأفراد الوظيفية، وينعكس إيجابا على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الأمثل.

وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات التي تسعى لتحديد العوامل المؤثرة في التوافق المهني بعض هذه الدراسات تركز على مستوى العمل ومتطلباته، بينما يركز البعض الآخر على شخصية الفرد ذاته، خاصة فيما يتعلق بعلاقاته مع زملائه ورؤسائه في العمل وهذا بدوره يؤثر في المستوى المهني للفرد، حيث يعزز من دافعيته الإيجابية، مما يسهم في إنجاز العمل بفعالية تامة.

على العكس من ذلك، فإن سوء التوافق المهني يمثل الوجه السلبي لهذه العملية إنه نمط سلوكي غير ملائم، يتجسد في عدم قدرة العاملين على التكيف بشكل سليم مع ظروف العمل أو مع ظروفهم الشخصية هذا يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أدائهم، مما يعيق تحقيق الإنجازات المرجوة والأداء المتميز.

نظراً لأهمية التميز في الأداء، أصبح هذا الموضوع محط اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، حيث لم يعد خياراً أمام المؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقائها ونموها في بيئة تنافسية عالمية تتميز بالتطور المستمر، كما ازداد الاهتمام بهذا المفهوم مع ظهور الجوائز العالمية التي تُكرم المؤسسات التي تحقق أداءً متميزاً، إلى جانب تبني العديد من الهيئات الدولية لهذا المنهج، مما دفع المؤسسات المعاصرة إلى السعي لتحقيقه.

وقد أظهرت الدراسات أن الوصول إلى الأداء المتميز يتطلب من المؤسسات الابتعاد عن الأساليب النمطية والروتينية، والتوجه نحو تبني نظم عمل أكثر فاعلية وحيوية. ومن أبرز الوسائل التي تساعد المؤسسات على تحقيق ذلك هو الابتكار، الذي يعتبره عالم الإدارة بيتر دراكر أحد مصادر التميز وسر بقاء المؤسسات واستمرارها.

ومن هذا المنطلق قرر الباحث الخوض في دراسة تتناول العلاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، لهذه الأسباب قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول موزعة على بابين نظري و تطبيقي، وآخر فصل تمهيدي يحتوي على إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وأهميته، ثم فرضيات الدراسة و مفاهيمها، ثم عرض الدراسات السابقة، أما الباب الأول فتضمن ثلاث فصول، يتعلق الأول منها التوافق المهني، والفصل الثاني يحوي الأداء المتميز، والفصل الثالث الإدارة الرياضية، أما الفصل الرابع التوافق المهني وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين، أما الباب الثاني فقد خصص لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة وذلك بالاعتماد على تحليل المعطيات المحصل عليها وهو ينقسم إلى فصلين، الأول منه لإجراءات البحث الميدانية، أما الفصل الثاني فقد تم فيهما عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها. وقد تم فيه التطرق إلى نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الثلاث وفي ضوء الدراسات السابقة فضلا عن إبراز موقع الدراسة من التصور النظري وإبراز القضايا البحثية التي تثيرها وأنهيت الدراسة بخاتمة واستنتاجات، فضلا عن تقديم قائمة المراجع التي اعتمدت عليها الباحث في الدراسة، وفي الأخير ملاحق الدراسة.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1.الإشكالية.

تعيش المؤسسات في الوقت الراهن مرحلة من التقدم الكبير والتحولات العميقة والمتسارعة على جميع الأصعدة، وذلك نتيجة للتغيرات العالمية الجديدة التي تستند إلى مبدأ لبقاء للأقوى لقد أصبحت هذه المؤسسات ملزمة بالتكيف بشكل إيجابي مع المستجدات والمتغيرات التي تطرأ بشكل مستمر على الساحة الداخلية التي تنتمي إليها، وكذلك على الساحة الخارجية التي أصبح تأثيرها قوياً ولا يمكن تجاهله وأدى ذلك إلى ضرورة تبني الأفكار والاستراتيجيات الجديدة التي تمكّنها من التفاعل مع هذه التحديات والتعامل معها، مما يجعل الحفاظ على البقاء أكثر أهمية من مجرد السعي لتحقيق التقدم والازدهار فالتحديات التي تواجهها اليوم هي غالباً للحفاظ على بقائها واستمراريتها في ظل التطورات المحلية والدولية التي تشهدها الساحة.

وفي هذا السياق، يُعتبر المورد البشري الثروة الأهم لأي منظمة وأحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها فالمنظمات تعتمد بشكل أساسي على رأس المال البشري الذي يعتبر أساساً لتحقيق رؤيتها وأهدافها التي قامت من أجلها. وبالتالي، فإن الاهتمام بالمورد البشري، سواء من الناحية المادية أو المعنوية، يعد عاملاً رئيسياً في تحقيق تقدم المنظمة وتطورها المستمر. ولضمان فعالية هذا المورد البشري، من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير بيئة عمل صحية وملائمة، تتسم بمناخ تنظيمي داعم يساعد على تحسين الأداء ويعزز من قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية (العيفاوي فريدة، العيفة جمال،2016، صفحة 55)

من هنا يتضح أن الاهتمام بالتوافق المهني يعد ضرورة حتمية، ويجب العمل على تحسينه بشكل مستمر من حيث الجودة والدرجة فالتوافق المهني يجب أن يكون متوافقا مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها على حد سواء، حتى يكون بيئة محفزة للموظف وتساعده على التفاعل بشكل إيجابي مع مهامه عندما يتسم المناخ التنظيمي بالملائمة، فإنه يسهم في تحفيز العاملين ويزيد من قابليتهم لتحقيق توافق مهني، وهو ما يعد أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة، فضلاً عن كونه مؤشراً مهماً على نجاح الفرد في عمله.

التوافق المهني يعتبر عنصرا أساسيا لتمكين الفرد من أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، ويشكل العنصر الأساسي لتحقيق التوازن والانسجام في بيئة العملا فعندما يتحقق التوافق المهني، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على نجاح الأفراد في العمل، ويؤدي إلى استقرارهم الوظيفي والشخصيا كما أنه يساهم في خلق جو من التناغم داخل بيئة العمل، ما يعكس الرضا الوظيفي للعاملين، ويعزز علاقتهم بزملائهم ورؤسائهم، ويسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم حيث أن التوافق المهني يعد مقياساً رئيسياً للنجاح في العمل، باعتباره يرتبط بشكل وثيق بفاعلية الأداء وانسجام الأهداف بين العامل والمنظمة إذا كان العامل متوافقا مع بيئة عمله، فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على أدائه وإنتاجيته، كما سيزيد من علاقاته الجيدة بزملائه ورؤسائه وعلى العكس، إذا كانت هناك حالة من عدم التوافق المهني، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور مشاكل مثل زيادة معدلات الغياب عن العمل، وارتفاع حوادث العمل، والتأخير، بل وقد يفضي إلى انتقال الموظف إلى منظمات أخرى، مما يعد مؤشر على عدم انسجامه مع محيطه المهني. (خليل عوض القيسي، 2019، صفحة 22)

وبالنظر للتوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات، فإنه يعد أحد العوامل الأساسية في أي منظمة، حيث يلعب دورا حيويا في ربط توقعات الفرد مع مهام المنظمة التي يعمل بها ومن خلال هذا التوافق، يتم تعزيز اهتمام الفرد بتقدم ونجاح المنظمة التي ينتمي إليها فإذا ارتفعت درجة التوافق المهني لدى العاملين في أي منظمة، فهذا يعد مؤشرا قويا على نجاح سير العمل داخلها، ويسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

فالوجود الإنساني على الأرض يتسم بتجمعات بشرية تنشأ نتيجة وجود قيم معينة تجمع الأفراد، حيث لا بد من أن تكون هناك مفاهيم ورموز وأنماط سلوكية يتفق عليها أعضاء كل جماعة وفي هذا السياق، فإن انتماء الفرد إلى جماعة ما يتطلب منه التفاعل المستمر واتباع مجموعة من الأفعال والتضحيات التي تضمن استمرارية التكيف داخل هذه الجماعة هذا التكيف، الذي يحدث في بيئات مختلفة مثل البيئة الأسرية، المهنية، الدراسية، الثقافية والدينية، يختلف من جماعة إلى أخرى ومن مرحلة عمرية إلى أخرى فمفهوم التوافق هنا يشير إلى قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم مع البيئة المادية والاجتماعية في جميع جوانب حياته. وبالتالي، فإن التوافق المهني لا يقتصر فقط على التكيف مع بيئة العمل بل يمتد ليشمل التكيف مع الأبعاد المختلفة للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، مما يعزز من قدرته على تحقيق النجاح في مجاله المهني والشخصي. (واصل جميل العوضي، 2015، صفحة 05)

وما يهمنا في هذا السياق هو التوافق المهني الذي يحدث ضمن الجماعة المهنية التي ينتمي إليها الفرد حيث يطلق على هذا التوافق اسم "التوافق المهني"، والذي يعنى بمحاولة العامل التكيف مع مجموعة من الأنشطة والظروف المتعلقة بالمنظمة، بما في ذلك التغيرات أو الاضطرابات التي قد تحدث داخل بيئة العمل.

عرف محمد جمال يحياوي التوافق المهني بأنه "التوفيق بين قدرات الفرد الجسمية والذهنية وخصائصه الشخصية من جهة، ومتطلبات العمل واستعداداته من جهة أخرى". هذا التعريف يبرز أهمية توافق الفرد مع متطلبات العمل من جميع الجوانب النفسية والجسمية، مما يساهم في أداء الفرد على أكمل وجه.

من جهة أخرى، قدم كمال دسوقي تعريفا آخر للتوافق المهني، إذ اعتبره "عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل نفسية وجسمية واجتماعية كثيرة". وفقًا لهذا التعريف، يبدأ العامل عمله ويجد نفسه مضطراً للتكيف مع العديد من الظروف والمتطلبات المتنوعة. فالتكيف لا يقتصر على التفاعل مع الآلات أو الأدوات المستخدمة في العمل فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل التكيف مع الزملاء، ونظام العمل، وكذلك الظروف الفيزيائية المحيطة به هذا التكيف الشامل يساهم في استقرار العامل ونجاحه في أداء مهامه على أكمل وجه داخل المنظمة. (بوعطيط سفيان، 2015، صفحة 250)

عندما نتحدث عن التوافق المهني، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالعامل داخل المنظمة، سواء كانت ظروفًا مادية أو غير مادية. من بين العوامل الأساسية التي تؤثر في التوافق المهني هي الثقافة والتي تعد من المواضيع الرئيسية التي يجب التركيز عليها. إذ لا يمكننا الحديث عن التوافق المهني دون التطرق إلى الثقافة بشكل عام، كونها جزءاً لا يتجزأ من البيئة التي صنعها الإنسان. الثقافة لا تُعد جاهزة للإنسان بل هي جزء مما يأخذه كتراث، في حين أن جزءًا آخر منها يصنعه الإنسان بناءً على محيطه وظروفه الخاصة، وهذا ما يجعل الثقافة تختلف من جماعة إلى أخرى، تماماً كما هو الحال مع التوافق المهني.

من هذا المنطلق، يمكننا التمييز بين نوعين من الثقافة: الثقافة العامة، وهي ثقافة المجتمع ككل، والثقافة الخاصة، التي تتعلق بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد. وعلى الرغم من اختلافات هذه الأنواع من الثقافة، فإن الثقافة الخاصة لا تخرج عن الإطار العام للثقافة المجتمعية.

أما في السياق الرياضي، فتعتبر المنظمة الرياضية مجتمعًا مصغرًا يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون ضمن هيكل هرمي يتفاعل فيه الجميع بشكل مستمر. هؤلاء الأفراد يحملون قيمًا ودوافع ومبادئ واتجاهات وأسلوب تفكير مستمد أساسًا من السمات والخصائص الاجتماعية والثقافية التي يتبنونها من المجتمع الذي ينتمون إليه. من خلال هذا التفاعل المستمر، تتبلور مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة التي تربط الأفراد على اختلاف طموحاتهم وأهدافهم، وهذا التفاعل يشكل ما يُعرف بالثقافة التنظيمية. الثقافة التنظيمية في هذا السياق تمثل الرابط الذي يوحد الأفراد داخل المنظمة الرياضية ويُسهم في تكوين بيئة عمل متجانسة ومحفزة لتحقيق الأهداف المشتركة. (محمد جمال يحياوي، 2003، صفحة 414)

فالثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل أحد المتغيرات الهامة في تسيير المنظمات الرياضية وإدارة الموارد البشرية لاسيما بعدما أثبتت الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي والهام فيها، وبرزت ضرورة اهتمام المسيرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية والثقافية للمنظمة الرياضية والإلمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها، باعتبارها الأسلوب الأنجع لفهم وتفسير سلوكات أفرادها وتحليل سيكولوجيتاهم ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ومن ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم واتجاهاتهم لجعلها تسير نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستويات أدائها التنظيمي.

فالمنظمة الرياضية بمحيطها الثقافي تمثل جزءا من المحيط العام، وتستمد منه مبادئها وقيمها وتتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث فيه، وهي قادرة عن طريق ثقافتها ضمان درجة من المرونة والتكيف والتجاوب مع متغيرات المحيط الخارجي، كما تساعد على إدماج الموظفين ومنحهم هوية مشتركة، ولهذا من الضروري الاطلاع على مركبات الثقافة التنظيمية وإدارتها بالشكل الذي يجعلها تضمن التغيير والتطوير الملائمين لاحتياجات التأقلم مع مستجدات البيئة التنظيمية.

لذا على المنظمات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير، وتحاول التأثير فيها للتوافق مع احتياجات المنظمة، إذا عرفنا أن المنظمة محكوم عليها بالتأقلم وبشكل مستمر مع بيئة دائمة التغير. (عبد الفتاح محمود، 2000، صفحة 370)

ويعتبر تحقيق الأداء المتميز في العمل من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها جميع المنظمات الرياضية، لأنه يشكل الأساس للوصول إلى الأهداف والتطلعات التي وضعتها هذه المنظمات لكن، عند التطرق إلى كيفية تحقيق هذا الأداء المتميز، خاصة في بعض الإدارات العمومية الرياضية، يتوجب النظر إلى واقع بيئة العمل في قطاع الشباب والرياضة في الجزائر ففي العديد من الحالات، يعرف الموظفون واجباتهم، ولكنهم قد لا يعيرون اهتماما كبيرا لموضوع التميز في الأداء يعزى ذلك إلى أن العمل الحكومي، وفقا لبعض التصورات، يعتبر غير ربحي في طبيعته، لذا يكتفي الموظفون في الكثير من الأحيان بتأدية واجباتهم حسب المعايير المحددة للأداء دون السعي وراء التميز رغم ذلك، هناك العديد من الموظفين الذين يظهرون تميزا في أدائهم وأخلاقياتهم.

تظهر العديد من الدراسات الإدارية المحلية والأجنبية أن السبب الرئيس وراء عدم تحقيق الأداء المتميز في العمل يكمن في غياب التوافق المهني، وهو ما يترسخ من خلال الممارسات التي يتبعها المسؤولون علاقة المسؤول بالموظفين تمثل عنصرا أساسيا لنجاح أي منظمة مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. إذ يعتبر تقدير المسؤولين للموظفين المتميزين من أبرز الوسائل التي تساعد في الحفاظ على عطائهم، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار، وغرس القيم المهنية كما أن خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء أساسي من نجاح المنظمة ويُعتبرون عنصراً حيوياً في إدارة العمل يمكن أن يعزز التميز المهني.

من جهة أخرى يعتبر ضعف التوافق المهني من الأسباب التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل، وبالتالي يؤثر سلبا على مستوى التميز والإبداع في الأداء إذ أن تحقيق التوافق بين الموظف وبيئة العمل هو مفتاح لرفع مستوى الأداء وتعزيز التميز في العمل. (سلطان محمد أنور، 2003، صفحة 273)

وتعتبر وزارة الشباب والرياضة الفاعل الرئيسي في تطوير قطاع الرياضة في الجزائر، فقد بذلت مجهودات معتبرة ويتحلى ذلك من خلال برامج التنمية الشاملة للموارد البشرية المواكبة التطورات الحاصلة في المجال الرياضي، محاولة بذلك إلى خلق ثقافة تنظيمية قوية تسعى من خلالها للوصول إلى درجة معينة من التوافق المهني والتي تسعى من خلالها لتحقيق الأداء المتميز للعاملين بها لتحسين أدائها في خدمة المجتمع ومن هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل التالي:

⇐ **هل للتو افق المهني دورفي تحقيق الأداء المتميزللأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية؟**

التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل يساهم التسيير الحالي بإدارة المنشآت الرياضية في تحقيق الأداء المتميز؟
- ✓ هل لمؤشرات التوافق المهني دافع لتحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين في بإدارة المنشآت الرياضية ؟

2.فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

⇐ **للتو افق المهني دورفي تحقيق الأداء المتميزللأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية**

الفرضيات الجزئية:

- ✓ يساهم تسير إدارة المنشآت الرياضية من طرف الأفراد العاملين في تحقيق الأداء المتميز.
- ✓ لمؤشرات التوافق المهني دافع في تحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية.
- ✓ توجد علاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية.

3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين التوافق المهني والأداء المتميز في القطاع الرياضي، مما يعزز من قدرة المنظمات الرياضية على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من خلال هذه الدراسة، يمكن فهم دور التوافق المهني في تحسين بيئة العمل داخل المنظمات الرياضية وكيفية تأثيره بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي للموظفين التوافق المهني يتجاوز التكيف مع البيئة المادية والوظيفية، ليشمل أيضًا قدرة الموظف على التفاعل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء، والانسجام مع السياسات والإجراءات التنظيمية التي تضعها الإدارة كما يساعد التوافق المهني في تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات والمستجدات في بيئة العمل الرياضية، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

علاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في التوافق المهني، مما يساعد على فهم التحديات التي قد تواجه الموظفين في بيئة العمل الرياضية من خلال تحديد هذه العوامل، يمكن وضع استراتيجيات تدريبية وتطويرية تسهم في تحسين مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم. وبالتالي، تساهم الدراسة في رسم خارطة طريق لتحسين بيئة العمل الرياضية، سواء من خلال سياسات إدارية مرنة أو من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التوافق المهني في النهاية، تركز الدراسة على ضرورة تفعيل دور المسؤولين في تشجيع الموظفين المتميزين والاعتراف بأدائهم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدخال الابتكار في العمل من خلال هذا النهج، يمكن التغلب على معوقات التوافق المهني التي قد تعرقل سير العمل وتضعف التميز والإبداع في المنظمات الرياضية، مما يضمن استدامة الأداء المتميز والتطور المستمر لهذه المنظمات على المدى الطويل.

4.أهداف الدراسة:

- معرفة هل للتوافق المهني دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بالإدارة الرياضية.
- معرفة درجة مساهمة التوافق المهني في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالادارة الرياضية.
- محاولة فهم كيف يساهم تسير إدارة المنشآت الرياضيةمن طرف الأفراد العاملين في تحقيق الأداء المتميز
- معرفة هل يوجد مؤشرات واضحة للتوافق المهني من أجل الوصول لأداء متميز
- التأكد من وجود علاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية

5. مصطلحات الدراسة:

1.5 التو افق المهني:

يعتبر تعريف سكوت وتعريف عثمان التعريفان اللذان يتوافقان ويتناسبان إجرائيا مع اتجاه وهدف الدراسة حيث تبناهما الطالب الباحث لتطابقهما مع إجراءات البحث.

حيث عرفه سكوت scott بأنه توافق الفرد مع بيئة العمل، فهو يشمل توافق الفرد مع لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية. (محمود السيد أبو النيل، 1984، صفحة 159).

أما عثمان نجاح فعرفه بأنه العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد ليحقق التلاؤم والانسجام بينه وبين متطلبات العمل، ومختلف العوامل المادية والاجتماعية في إطار العمل بما يحقق له الشعور بالرضا عن عمله وتخطي العقبات وإشباع حاجاته وطموحاته. (عثمان نجاح عبد الرحيم، 1999، صفحة 16)

إجرائيا: التوافق المهني هو قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل والتأقلم مع متطلباتها، بما يتناسب مع واجباته الوظيفية ويعني ذلك تحقيق توازن بين مهاراته وقدراته الشخصية والجسدية والعقلية من جهة، وبين المتطلبات المهنية التي يجب عليه تلبيتها من جهة أخرى.

2.5 الأداء المتميز:

لغة: أدى تأدية: الشيء أوصله وقضاه (الفيروز أبادي، 2002، صفحة 141)

اصطلاحا:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة
- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (بوبرطح عبد الكريم، 2012، صفحة 9)
- الأداء نتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل.

الأداء المتميز:

أن الأداء المتميز هو الأداء الذي لا يمكن للجميع القيام به، وإنما يقدم من موظف متميز، وغالبا ما تكون محبة للعمل الذي يقوم به، أو يؤدي بتميز للوصول لهدف معين.

ذوو الأداء المتميز: هم الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل (آل الشيخ، 2001، صفحة 14)

التعريف الإجرائي للأداء المتميز: الأداء المتميز هو نسق عالي يصل له الفرد العامل ضمن جماعة معينة خاصة ضمن مجال الإدارة الرياضية.

5.3 الإدارة الرياضية:

إدارة المنشآت الرياضيةهي: عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (طلحة وعدلة، 1996، صفحة 08)

كما تعرف بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (بدوي، 2002، صفحة 17)

التعريف الإجرائي: إدارة المنشآت الرياضيةهي عملية تتمحور حول مجموعة من الأنشطة الأساسية التي يتم تنفيذها من قبل أفراد ذوي كفاءة، حيث يقومون باستخدام الموارد المتاحة بفعالية لتوجيه الفرق والعاملين نحو تحقيق أهداف محددة.

6. الدراسات السابقة:

1. دراسات تناولت التو افق المهني

1.1 دراسة (سامي خليل فحجان، 2010): التو افق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة في مؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، وتحديد مستوى هذه المتغيرات ومدى تأثير التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية على مرونة الأنا. وقد تناولت مشكلة البحث تساؤلات حول مستوى التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية ومرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني بناءً على متغيرات مثل الجنس، الحالة الاجتماعية، فئة المعلم، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على فرضية تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذه المتغيرات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وقام بجمع البيانات من عينة مكونة من 287 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية في قطاع غزة. استخدم الباحث ثلاث أدوات وهي استبانة التوافق المهني، استبانة المسؤولية الاجتماعية، واستبانة مرونة الأنا، وقام بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط "بيرسون"، معامل ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برنامج .SPSS أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوافق المهني لدى المعلمين كان فوق المتوسط، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافق المهني بناءً على المتغيرات المدروسة. في ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بتبصير المعلمين بمعلومات إضافية لتعزيز قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل، وزيادة الاهتمام بالبرامج الإرشادية والتوجيهية المتخصصة في مجالات مرونة الأنا، التوافق المهني، والمسؤولية الاجتماعية

.2.1 دراسة (فؤاد صبيرة وأخرون،2014). الضغوط النفسية وعلاقتها بالتو افق المهني لدى عينة من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى أفراد العينة. اعتمد الباحث في منهجية البحث على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 688 معلمًا ومعلمة. استخدم الباحث مقياسين رئيسيين في جمع البيانات: مقياس التوافق المهني ومقياس الضغوط النفسية. ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامجSPSS ، تم التوصل إلى نتائج الدراسة التي أظهرت أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى أفراد العينة

.3.1 دراسة (بوتوتة لامية، 2015): التو افق المهني للمرضيين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق المرضين العاملين بالمستشفى الجامعي نذير محمد بتزي وزو للتوافق المهني. تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل يحقق المرضون العاملون في هذا المستشفى التوافق المهني؟ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم العمل مع عينة مكونة من 210 ممرضة وممرض تم اختيارهم بطريقة عشوائية. في إجراءات البحث، اعتمدت الباحثة على مقياس التوافق المهني لجمع البيانات. أما بالنسبة للمعالجة

الإحصائية، فقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبار (ت)، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج .SPSS أظهرت نتائج الدراسة أن الممرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بتزي وزو يحققون التوافق المهني بدرجة منخفضة. بناءً على هذه النتائج، قدمت الباحثة بعض الاقتراحات المهمة مثل التشجيع على المطالعة لأحدث الدوريات العلمية لتحسين نموهم المهني، وكذلك ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل

.4.1 دراسة (بدرية محمد يوسف الرواحية، 2016): التو افق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية. تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل يحقق الموظفون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية التوافق المهني؟ اعتمدت الباحثة في منهجية البحث على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة مكونة من 260 موظفًا وموظفة يعملون في المديرية، وتم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية. استخدمت الباحثة مقياسين هما مقياس التوافق المهني ومقياس الفاعلية الذاتية المدركة لجمع البيانات. في المعالجة الإحصائية، استخدمت الأساليب التالية: اختبار (ت)، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل التباين الثنائي، ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة كان مرتفعًا بدرجة كبيرة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الباحثة بدراسة فاعلية برنامج إرشادي جمعي عن التوافق المهني وربطه بمتغيرات مختلفة.

5.1 دراسة شريط الشريف محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتو افق المهني، دراسة دكتوراه 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز وعلاقته بالتوافق المهني لدى الإطارات الوسطى، حيث افترض الباحث وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده والتوافق المهني، وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مع استعمال استمارتين المناخ التنظيمي التوافق المهني) كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) إطارا بالمديرية الجهوية لسونلغاز عنابة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

1.مستوى التوافق المهني لدى الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز عنابة مرتفع.

2. المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة سونلغاز جيد ويساعد على التوافق المهني لإطاراتها.

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى الإطارات الوسطى.

4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتوافق المهني لدى الإطارات الوسطى.

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف والتوافق المهني لدى الإطارات الوسطى.

6.1 دراسة سمير حديبي تحمل عنوان التو افق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية في ضوء بعض المؤشرات النفسية والمهنية والاجتماعية. دراسة دكتوراه 2017.

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود فروق أو عدم وجودها في مستوى التوافق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية بمؤسسة سوناريك بدائرة فرجيوة ولاية ميلة، من خلال استبيان التوافق المهني المصمم من طرف الباحث، بالإضافة إلى إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن أهمية التوافق المهني

وعلاقته بمختلف الجوانب في المنظمة، كما تم التطرق إلى متغير الحوادث المهنية، والإحاطة بمختلف الجوانب ذات الصلة به. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

ولتحقيق الأهداف المحددة تم اختيار عينة بالطريقة القصدية اشتملت على عينتين مستقلتين العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية بمؤسسة سوناريك لصناعة المدافئ والمكيفات حيث اشتملت عينة العمال المستهدفين على 89 فردا، بينما اشتملت عينة العمال الغير مستهدفين على 90 فردا، طبق عليهم استبيان التوافق المهني الذي يتضمن أبعاد ومحاور نفسية، ومهنية، واجتماعية، ومن ثمة قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام -T test ومن النتائج المتحصل عليها:

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني بين العينتين لصالح عينة العمال المستهدفين للحوادث المهنية بمؤسسة سوناريك بفرجيوة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني بين العينتين لصالح عينة العمال المستهدفين للحوادث المهنية نسبة للبعد النفسي بمؤسسة سوناريك بفرجيوة.

7.1 دراسة تباني أحلام تحمل عنوان التغيير التنظيمي و آثاره على الرضا الوظيفي والتو افق المهني لدى الإطارات دراسة دكتوراه 2021

تهدف الدراسة الحالية الى دراسة إدراك الإطارات للتغيير التنظيمي على أنه مصدر تهديد أو تحدي، حتى نستطيع التنبؤ بالسلوك الذي سيصدر عنه أثناء التغيير

(مقاومة التغيير) ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي والتوافق المهني بالإضافة الى تقدير العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وبين التغيير التنظيمي كمتغير معرفي، ولتحقيق هذه الأهداف فقام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية قدرت 206 اطار ب 13 مديرية بميناء الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي واعتمد الباحث في جمع المعلومات على ثلاثة مقاييس لقياس إدراك التغيير والرضا الوظيفي والتوافق المهني ضمن اطار نظري يحتوي على هذه المتغيرات، وبعد عرض وتحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة وهذا بدأ بالإحصاءات الوصفية ثم الإحصاءات الاستدلالية، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ❖ عدم وجود فروق دالة بين الإطارات في إدراك التغيير تعزى إلى متغير المنصب الذكور يدركون التغيير التنظيمي كتحدي أكثر من الإناث المجموعة التي تدرك التغيير كتحدي أكثر رضا وتوافقا من المجموعة التي تدركه كتهديد.
- ❖ وجود ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً بين إدراك التغيير والرضا الوظيفي وبين إدراك التغيير والتوافق المهني.
- ❖ وجود ارتباط دال وموجب بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني للرضا الوظيفي أثر معدل للعلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني.

8.1 دراسة سناني لبنى تحمل عنوان أنماط الشخصية وعلاقتها بالتو افق المهني لدى العمال دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية برحال –عنابة- دراسة دكتوراه 2023.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية (أ، ب، (ج) والتوافق المهني، حيث تمت الدراسة على 111 عامل وعاملة، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي، كما قمنا باستخدام أداة الاستبيان، أما فيما يخص عرض

وتحليل نتائج الدراسة فقد استخدمنا برنامج SPSS معتمدين الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية المتوسط الحسابي مربع كاي ومعامل الارتباط بيرسون ومن خلال عرض وتحليل النتائج توصل الباحث إلى ما يلي:

- قبول الفرضية التي تقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط (أ) للشخصية والتوافق المهني لدى العمال.
- قبول الفرضية التي تفترض وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط (ب) للشخصية والتوافق المهني لدى العمال.
- قبول الفرضية التي تقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة =< j*vartheta(alpha (0.05 النمط (ج) للشخصية والتوافق المهني لدى العمال.
- قبول الفرضية العامة التي تقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة (alpha =< 0.05) بين أنماط الشخصية (أ، ب، (ج) والتوافق المهني لدى العمال.
- قبول الفرضية التي جاءت في السياق التالي: لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة dot s (alpha =< ^6 (0.05 مستوى التوافق المهني لدى العمال تعزى إلى متغير السن.

9.1 دراسة موفق عبد الحليم تحمل عنوان فاعلية الذات المهنية وأثرها على مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة دكتوراه 2024.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الذات المهنية وأثرها على مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث تم تطبيق كل من استبيان فاعلية الذات المهنية من إعداد الباحث ومقياس التوافق المهني الظلال محمود حليوي (2014) على عينة من أساتذة التعليم المتوسط قوامها (300) أستاذ وأستاذة متواجدين بمتوسطات إقليم ولاية سيدي بلعباس، وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss22) حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود أثر لفاعلية الذات المهنية على مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- تمتع أساتذة التعليم المتوسط بمستوى مرتفع في كل من فاعلية الذات المهنية والتوافق المهني.
- وجود أثر لأبعاد فاعلية الذات المهنية على مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- وجود فروق في مستوى فاعلية الذات المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير السن والخبرة).
- عدم وجود فروق في مستوى فاعلية الذات المهنية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزي المتغير الجنس.
- وجود فروق في مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير السن والجنس والخبرة).

2. دراسات تناولت الأداء المتميز:

1.2 دراسة غانم هاجرة تحمل عنوان دور تسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة دكتوراه 2017.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة - مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة)، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع التعاون والالتزام الوظيفي المشاركة وتحمل المسؤولية التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (SPSS) الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية الجامعة - مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة عند مستوى دلالة (0.05)
- وتوصي الدراسة بضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني، والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي والوظيفي في المؤسسات المبحوث فيها.

2.2 دراسة ولد شرشالي سمية تحمل عنوان دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة دكتوراه 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات الإبداعية كذلك من خلال أبعادها، وأخيرا واقع الأداء المتميز ولاختبار ذلك قام الباحث بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قام الباحث بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين في كلا من مؤسسة Condor ومؤسسة Eniem بالجزائر، حيث وزع (120) استبيان تحصلنا منها على (110) استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor بمستوى جيد.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Eniem ولكن بمستوى متوسط.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Eniem.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود أداء متميز في مؤسسة Condor، وعدم وجوده في مؤسسة Eniem.

3.2 دراسة شامي صليحة تحمل عنوان تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال حالة المنظمات الجزائرية دراسة دكتوراه 2019.

تعتبر الريادة التنظيمية ممارسة إدارية جد هامة في منظمات الأعمال والتي تمد المشعل لإعادة الحيوية لهذه المنظمات ولأدائها التنظيمي سعياً منها إلى تحقيق التميز، لذا حاولت هذه الدراسة التعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال، ومن ثم البحث في أثرها على أدائها، حيث بعد التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للموضوع وكذا الدراسات السابقة مع تحديد جوانب تعزيز الريادة التنظيمية المتمثلة في الجوانب التنظيمية المناخ الريادي دعم الإدارة وتوفر الموارد) والجوانب الفردية الممثلة في الشخصية المبادرة، القابلية الإدراكية واستقلالية العمل، كما تم تحديد أبعاد الأداء الذي يتضمن كل من 1) نمو المبيعات، زيادة الأرباح والحصة السوقية)، رضا العملاء، الإبداع والتجديد، الكفاءة الاقتصادية وقيم الموارد البشرية].

وفي الجانب التطبيقي اختيرت منظمات الأعمال الجزائرية المختصة في قطاع الصناعات الغذائية للقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للريادة التنظيمية فيها، وتبيان أثر تطبيقها على أدائها، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية، خلصت الدراسة إلى وجود أثر قوي لتعزيز الريادة التنظيمية على أداء هذه المنظمات، لذا فعلى منظمات الأعمال الجزائرية ضرورة إدراك أهمية تعزيز جميع متطلبات ريادة الأعمال التنظيمية المحددة لهذه الدراسة لما لها من فائدة في نمو وتطوير الأداء لديها.

4.2 دراسة باعلي خير الدين تحمل عنوان الاتصال الداخلي ودوره في دعم الأداء المتميز للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة دكتوراه 2020.

تهدف هاته الدراسة لمعرفة مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في دعم الأداء المتميز للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. حيث انصب العمل على التعريف بالاتصال باعتباره مجموع العلاقات التي تقوم بين أطراف يتم من خلالها تبادل المعلومات، الأفكار، المشاعر الإشارات والرسائل ... وهذا اعتمادا على وسائل الاتصال مختلفة وأشكالا متعددة، كما عمل الباحث على إظهار أشكال الاتصال ونقط قوته والعقبات التي تقف في طريقه من ناحية ثانية قام بتعريف مفهوم الأداء وسبل الرفع منه اعتمادا على عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أما في الجانب التطبيقي من هذه الرسالة فقد عمل الباحث على الاهتمام على دراسة وظيفة الاتصال في مؤسسة GRANITEX MP وفيها اعتمد الباحث على توزيع عدد من الاستبيانات على عينة عشوائية من عمال المؤسسة، وحيث تم استرجاع عدد من الاستبيانات القابلة للدراسة والتي قام بتبويبها ثم تفريغها وتحليلها معتمد في ذلك على أدوات إحصائية، وخلصنا في الأخير إلى جملة من النتائج حول دور الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة.

- بغياب الاتصال الداخلي يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح الكافي.

5.2 دراسة عزيز امنة تجمل عنوان مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة دكتوراه 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز المؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الابتكار التسويقي والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد الثانية: الابتكار في المنتج الابتكار في التسعير الابتكار في التوزيع الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد الابتكار في العمليات الابتكار في الدليل المادي)، والأداء المتميز كمتغير تابع ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موجه لإطارات مؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، حيث تم جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية مكونة من (114) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) لتحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز المؤسسة الاتصالات أوريدو الجزائر، حيث تبين أن أبعاد المتغير المستقل التالية: الابتكار في الاتصالات التسويقية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في التسعير والابتكار في الدليل المادي هي فقط التي تؤثر وتساهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة من دون أن تؤثر في تحقيقه الأبعاد التالية (الابتكار في المنتج الابتكار في التوزيع الابتكار في العمليات)، كما أوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التسويقي على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة

6.2 دراسة سعودي إيمان تحمل عنوان دور الإدارات بالذكاءات في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الحديثة دراسة دكتوراه 2024.

سعت الدراسة إلى البحث في دور الإدارة بالذكاءات بأبعادها الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي في تحقيق الأداء المتميز بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة أين اشتمل محور الأداء المتميز أبعاد نموذج الأداء المتميز المقترح في الفصل الثاني من الأطروحة، ولقد تم توزيع الاستبانة على عينة قدرت ب 95 موظف على مستوى الإدارة الوسطى والعليا بشركة الإسمنت حامة بوزيان SCH B توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية ترقى إلى درجة التأثير بين متغير الإدارة بالذكاءات ومتغير الأداء المتميز، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في أراء مفردات عينة الدراسة حول دور الإدارة بالذكاءات في تحقيق الأداء المتميز في شركة الإسمنت حامة بوزيان S.C.H.B تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي الأقدمية في العمل والمستوى الوظيفي).

7.2 دراسة مسعود شرماط تحمل عنوان دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز دراسة دكتوراه 2024.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا، إذ كان محل الدراسة قطاع البحث العلمي في الجزائر ممثلا في (19) مركزا للبحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكان محل الدراسة مكونا من (3953) فردا من مستخدمي البحث سحبت منه عينة مكونة من (535) فردا بأسلوب المسح الشامل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل وأسلوب دراسة حالة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونيا وورقيا على مجتمع الدراسة، تم تحليلها من خلال برنامجي الحزمة الإحصائية SPSS وJASP بالتركيز على عدة أساليب الإحصائية منها) اختبار ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي الانحراف

المعياري) واستخدام منهجية التحليل العاملي التوكيدي من أجل تحديد بنية متغيرات الدراسة في مراكز البحث العلمي بالجزائر وتقييم نموذج القياس من خلال مؤشرات الصدق التقاربي والتمايزي والموثوقية باتباع منهجية المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى PLS SEM وCB-SEM بالتطبيق على برنامج Smart 4 PLS من أجل الكشف على الأثر الحاصل بين متغيرات الدراسة واختبارها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر الإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
- وجود أثر الإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
- وجود أثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.

8.2 دراسة حمزة محمد الجبوري تحمل عنوان جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابع والثلاثون 2013.

جودة الخدمة تم تعريفها في الاتحاد الدولي للاتصالات الموحدة بأنها مجموعة من متطلبات الجودة على واحد أو أكثر من السلوك الجماعي". فجودة خدمة الاتصالات هي القدرة على تقديم أولوية مختلفة لتطبيقات مختلفة، مستخدمين، أو تدفق للبيانات، أو لضمان مستوى معين من الأداء لتدفق البيانات، أما مفهوم الأداء المتميز فيشير الى درجة رضا أعلى للعاملين ومعدلات أقل للغياب، وتكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد وتعزيز القدرة التنافسية والأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزون. ووفقاً الى ما جاء في أعلاه فقد كان عنوان البحث جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز / دراسة تحليلية الآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل. حيث تم اختيار احدى شركة اتصالات اسيا سيل / فرع المنصور " لتمثل مجتمعاً للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفاً لتمثل عينة البحث. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز. وبناءاً عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الإيجابية والسعي الى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج.

9.2 دراسة أفراح خضير عبد الرضا الغانمي تجمل عنوان تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة دكتوراه 2015.

تناولت الدراسة مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده المتضمنة المشاركة في المعلومات الحرية والاستقلالية, استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية وتأثيرها على فاعلية الأداء المتميز وأبعاده المتضمنة أداء المهام الأداء السياقي سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي وقد انطلقت مشكلة الدراسة معبراً عنها بعدد من التساؤلات استهدف الإجابة عنها تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق التي تكونت من عينة قصدية من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء. وقد حددت بـ (133) شخصاً من كلا العينتين.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحديد مستوى إدراك المنظمتين لاستراتيجية التمكين والأداء المتميز وأبعادهما واختبار مدى تبنى المنظمتين لاستراتيجية التمكين والأداء المتميز واستعملت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها شملت التحليل العاملي, ومعامل الرتب كندال ومعامل كرونباخ ألفا واختبار مان وتني The Mann-Whitney، وذلك باعتماد البرامج الإحصائية الجاهزة) 18 (SPSS.V. واستمارة الاستبانة ونهجت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة استطلاعية تحليلية، وكانت نتائج التحليل الإحصائي قد أوجدت تبايناً بين أغلب الأبعاد بما يعكس إدراكا وتوجها مختلفا بين العينتين, وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المنظمتين بأهمية استراتيجية التمكين والأداء المتميز للانتقال إلى منظمة ممكنة تواكب التطور الحضاري .

10.2 دراسة بثينة عويس وفيصل عبد القادر النواصرة تحمل عنوان الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة علجوان وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين مقال منشور في مجلة كلية الآداب والعلوم التربوية جامعة عجلون الوطنية سلطنة عمان 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونه من (312) معلما ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام 2018/2019، وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعد الباحثان استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على قسمين هما: الأنماط القيادية والمكونة من (20) فقرة والأداء المتميز والمكونة من (15) فقرة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز المديري المدارس كان عاليا في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تعزى المتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديموقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجنون والأداء المتميز لديهم. وأوصى الباحثان بضرورة تعزيز الأداء.

7. التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات تبين أنها قد أجريت في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2024 وبناء على ما تناولته الدراسات المشابهة من نقاط اختلاف وفي ضوء أهداف الدراسة اتضح للباحث بعض النقاط الأساسية التي أمكن الاستعانة بها في الدراسة، وتم التعليق على هذه الدراسات من حيث الهدف – المنهج- العينة- نتائج الدراسة.

- من حيث الهدف:

تتفق الدراسات المذكورة في هدفها العام الذي يتمثل في دراسة التوافق المهني لدى عينات مختلفة من الأفراد، سواء كانوا معلمين أو موظفين أو ممرضين أو عمال، حيث تهدف جميعها إلى التعرف على مستوى التوافق المهني لهذه الفئات في بيئات عملهم. بالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه الدراسات إلى تحليل العلاقة بين التوافق المهني وعدد من المتغيرات الأخرى، مثل الضغوط النفسية في دراسة صبيرة، والفاعلية الذاتية المدركة في دراسة الرواحية، والمسؤولية الاجتماعية في **دراسة فحجان**، والمناخ التنظيمي في دراسة **الشريف**، وأنماط الشخصية في **دراسة سناني** كما أن معظم الدراسات تهدف

إلى تحليل تأثير هذه العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية على مستوى التوافق المهني، مما يساعد في تحديد كيفية تحسين الأداء المهني والبيئة العملية.

كذلك تتشابه الدراسات التي تم تناولها في سعيها لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات المختلفة من خلال تحليل المتغيرات التي تؤثر فيه. ففي دراسة غانم (2017)، كان الهدف تحديد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية بالمسيلة، حيث تركزت على سياسات تسيير الموارد البشرية وأثرها على التميز التنظيمي أما في دراسة ولد شرشالي (2017)، فقد كان الهدف دراسة الاستثمار في رأس المال الفكري وتأثيره على الأداء المتميز في مؤسستي Condor و.Eniem وفي دراسة شامي (2019)، كان الهدف التعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية وأثرها على الأداء المتميز لمنظمات الأعمال الجزائرية. فيما كانت دراسة باعلي (2020) تهدف إلى توضيح دور الاتصال الداخلي في دعم الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي دراسة عزيز (2024)، كان الهدف فحص دور الابتكار التسويقي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة أوريدو الجزائر. وكذلك، تناولت دراسة سعودي (2024) دور الإدارات الذكية في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الحديثة. بينما كانت دراسة مسعود (2024) تهدف إلى دراسة دور المناخ الأخلاقي في إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي في حين تطرقت دراسة حمزة (2015) إلى أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز في القطاع الخدمي. وأخيرًا، تناولت دراسة بثينة وفصيل (2024) علاقة الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين إذ تركزت جميع الدراسات على تحسين الأداء المتميز من خلال عوامل متعددة تتراوح بين استراتيجيات الموارد البشرية، الابتكار، الريادة، الاتصال الداخلي، والإدارات الذكية.

- المنهج:

من حيث منهج الدراسة، تتشابه معظم الدراسات في استخدام **المنهج الوصفي** كأداة رئيسية لجمع وتحليل البياناتتم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** في العديد من الدراسات مثل دراسة فحجان (2010) ودراسة الرواحية (2016) ودراسة صبيرة (2014)، حيث تهدف هذه الدراسات إلى وصف وتحليل الظواهر المرتبطة بالتوافق المهني وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى. كما استخدمت بعض الدراسات **المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي** لدراسة العلاقات بين التوافق المهني والمتغيرات النفسية والاجتماعية، مثلما حدث في دراسة الرواحية. كما اعتمدت دراسات أخرى مثل دراسة الشريف (2016) على **استمارات استبيان والمقاييس** لقياس المتغيرات المدروسة.

في دراسة غانم (2017)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار من خلال برنامج .SPSS وفي دراسة ولد شرشالي (2017)، استخدم المنهج الوصفي أيضًا، مع توزيع استبيانات وتحليل البيانات باستخدام اختبارات إحصائية عبر برنامج .SPSS أما دراسة شامي (2019)، فقد اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت أدوات إحصائية متقدمة لتحليل بيانات الدراسة، مع التركيز على دراسة حالة لتطبيقات الريادة التنظيمية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية.

في دراسة باعلي (2020)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع استبيانات على عينة من موظفي مؤسسة GRANITEX MP، مع تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. وفي دراسة عزيز (2024)، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي أيضًا، حيث جمع البيانات باستخدام استبيانات تم تحليلها باستخدام SPSS في دراسة سعودي (2024)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بأسلوب دراسة الحالة، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين لتحليل الأبعاد المختلفة للإدارة بالذكاءات أما في دراسة مسعود (2024)، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي أيضًا، مع دراسة حالة لتقييم أثر المناخ الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز.

وفيما يتعلق بالمعالجة الإحصائية، اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط بيرسون، اختبار (ت)، والتحليل التبايني لتحقيق الأهداف البحثية.

- **من حيث العينة:**

من حيث العينة، تتشابه الدراسات في استخدام **عينات عشوائية أو عشوائية طبقية** لتمثيل الفئات المستهدفة في مختلف المجالات على سبيل المثال، في دراسة فحجان (2010)، تم اختيار **287 معلمًا ومعلمة** من مؤسسات التربية الخاصة في غزة بطريقة عشوائية. كما استخدمت دراسة الرواحية)2016**260** (**موظفًا وموظفة** من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بطريقة عشوائية طبقية. وفي دراسة صبيرة (2014)، تم العمل مع **688 معلمًا ومعلمة** في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة اللاذقية، وكان الاختيار عشوائيًا أيضًا أما في دراسة الشريف (2016)، فقد تم اختيار **80 إطارًا** من مؤسسة سونلغاز عنابة بطريقة عشوائية. وكذلك، استخدمت بعض الدراسات عينات متخصصة مثل **89 عاملًا مستهدفًا للحوادث المهنية و90 عاملًا غير مستهدف للحوادث المهنية** في دراسة حديبي (2017).

في دراسة غانم (2017)، تم اختيار عينة عشوائية من 229 فردًا من العاملين في ثلاث مؤسسات خدمية في ولاية المسيلة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، ومديرية التجارة) في دراسة ولد شرشالي (2017)، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 120 فردًا من العاملين في مؤسستي "كوندور" و"إينيام" بالجزائر، وتم الحصول على 110 استبيان صالح للتحليل.

في دراسة شامي (2019)، تم اختيار عينة من منظمات الأعمال الجزائرية المختصة في قطاع الصناعات الغذائية، واستخدمت الدراسة عدة أدوات إحصائية لدراسة الريادة التنظيمية وتأثيرها على الأداء. أما في دراسة باعلي (2020)، فتم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة "GRANITEX MP" لتحليل دور الاتصال الداخلي في دعم الأداء المتميز، حيث استرجع الباحث عددًا من الاستبيانات القابلة للدراسة.

في دراسة عزيز (2024)، تم اختيار عينة عشوائية من 114 فردًا من موظفي مؤسسة "أوريدو" الجزائرية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية مثل .SPSS في دراسة سعودي (2024)، تم توزيع الاستبيانات على عينة من 95 موظفًا في شركة "اسمنت حامة بوزيان" بالجزائر، حيث كانت العينة مركزة على الإدارات الوسطى والعليا.
دراسة مسعود (2024) استخدمت عينة سحبت من 3953 فردًا من مراكز البحث العلمي في الجزائر، تم اختيار 535 فردًا منهم للمشاركة في الدراسة عبر مسح شامل. في دراسة حمزة (2015)، تم اختيار عينة مكونة من 40 موظفًا من شركة "آسيا سيل" فرع المنصور لدراسة العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المتميز.

بناء على هذه الأمثلة، يتضح أن جميع الدراسات اعتمدت على **الاختيار العشوائي** أو **الاختيار العشوائي الطبقي** لضمان تمثيل جيد للمجتمع المستهدف وتحقيق نتائج قابلة للتعميم.

- **من حيث النتائج المتوصل إليها**

من حيث النتائج المتوصل إليها، تتشابه العديد من الدراسات في أنها تركز على مستوى التوافق المهني وعلاقته بالمتغيرات المختلفة، مع اختلاف في نتائج بعض العوامل. في دراسة فحجان (2010)، أظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة كان فوق المتوسط، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل الجنس أو الحالة الاجتماعية أو سنوات الخبرة. أما في دراسة صبيرة (2014)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي وفي دراسة الرواحية (2016)، أظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني كان مرتفعًا بدرجة كبيرة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم. من جهة أخرى، أظهرت دراسة الشريف (2016) أن المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز كان جيدًا ويساهم في التوافق المهني، كما وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني وفي دراسة حديبي (2017)، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني بين العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية لصالح المستهدفين. كما تفاوتت نتائج الدراسات في تأثير العوامل المختلفة على الأداء المتميز في المنظمات حيثأكدت دراسة غانم (2017) على أهمية تسيير الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين، وأوصت بتوفير الحوافز والتشجيع على تحمل المسؤوليات، في حين أظهرت دراسة ولد شرشالي (2017) أن الاستثمار في رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي على الأداء في مؤسسة "كوندور" بينما كان تأثيره متوسطًا في مؤسسة "إينيام". كما خلصت دراسة شامي (2019) إلى أن الريادة التنظيمية لها تأثير قوي على الأداء المتميز في منظمات الأعمال الجزائرية. وأظهرت دراسة باعلي (2020) أن الاتصال الداخلي يعد عنصرًا أساسيًا في دعم الأداء المتميز ومن ناحية أخرى، بينت دراسة عزيز (2024) أن الابتكار التسويقي له تأثير إيجابي على الأداء المتميز في "أوريدو"، وأكدت دراسة سعودي (2024) وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالذكاءات والأداء المتميز كما توصلت دراسة مسعود (2024) إلى أن المناخ الأخلاقي يعزز من تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بينما أظهرت دراسة حمزة (2015) أن جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر في الأداء المتميز وفيما يخص دراسة أفراح (2015)، تبين أن استراتيجية التمكين تعزز الأداء المتميز، وأخيرًا

بالمجمل، تشير النتائج إلى أن التوافق المهني يتأثر بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية، وقد يختلف في درجاته بين مختلف الفئات المستهدفة، لكنه في معظم الحالات كان مرتفعًا أو فوق المتوسط.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات فيما يلي:

- اختيار موضوع البحث ووضع أهدافه وفروضه.
- تحديد منهج البحث والمسار الصحيح للخطوات الملائمة لطبيعة البحث.
- التعرف على أهم الوسائل اللازمة لجمع المعلومات والبيانات من خلال الاختيار الأمثل لأداة الدراسة المناسبة
- وضع أفضل الأساليب الإحصائية لمعالجة ما توصل إليه الباحث من بيانات.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم وتفسير نتائج هذه الدراسة.

الباب الاول:

الجانب النظري

الفصل الأول

التو افق المهني والأداء المتميز

تمهيد:

يعد التوافق المهني أحد فروع التوافق العام الاجتماعية وأحد مظاهره والذي يعكس مدى رضا الفرد عن عمله والجوانب البيئية المحيطة به ككل والذي يضمن له تحقيق حاجاته وطموحاته وبالتالي تلبية معظم مطالبه البيولوجية والاجتماعية والنفسية والتي تستلزم الإشباع ففي سعي الفرد للوصول إلى ذلك يلجأ إما إلى تعديل وتكيف سلوكه مع البيئة ومتطلباتها وصعوباتها أو قد يسخر الطبيعة (البيئة) والسيطرة عليها بجعلها في خدمته ويضمن العيش فيها بكل سهولة وتحقيق أهدافه وطموحاته متبعا في ذلك وسائل ملائمة فالتوافق المهني يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة ودليل على رضا العامل عن عمله والنجاح فيه ونظرا لأهميته في حياة الفرد قام الباحث قبل التطرق له والحديث عنه في هذا الفصل قام بالتطرق للتوافق بشكل عام على اعتبار التوافق المهني مجالا من مجالاته.

1-التو افق المهني:

1-1-تعريف التو افق المهني:

إن التوافق المهني من بين أهم مجالات التوافق العام لأهمية العمل بالنسبة مجالات التوافق العام لأهمية العمل بالنسبة للفرد فهو مجال واسع يأخذ من الفرد وقته وجهده وتفكيره، وتحقق له وتشبع له حاجاته، ويبرر مكانته الاجتماعية.

لقد تعددت تعاريف التوافق المهني واختلفت باختلاف توجهات وآراء الباحثين ويمكن التطرق إلى بعضها فيما يلي:

يعرف **أركوف** 1968 **Arkoff** التوافق المهني على أنه "نضج مهني يتمثل بالمحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه عن مهنته وتنمية دوافعه نحو المهنة والنجاح فيها لكي يشعر بالسعادة والاطمئنان" (المرشدي و حسن، 2009، صفحة 357)

ويعرفه **عباس محمد عوض** 1987 بأنه "عملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية (المادية والاجتماعية) والمحافظة على هذا التلاؤم " (عوض، 1987، صفحة 11)

كما يعرفه **فرج عبد القادر طه** 1980 على أنه "يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه، ومع زملائه، وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع السوق المتغيرة والخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله، ومع ميزاجه، ويعتبر هذا جميعه متضمنًا في مفهوم التوافق المهني " (طه، 1980، صفحة 52)

ويعرفه **زهران** 1988 بأنه "الشعور النسبي بالرضا والإشباع الناتج عن الحل الناجح لصراعات الفرد في محاولته للتوفيق بين رغباته وظروفه المحيطة" (زهران، 1988، صفحة 84)

أما **كارنبرج** 1979 Grunberg فيعرفه على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته فيصبح فردا مهما بوظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغباته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه فيها" (المرشدي و حسن، 2009، صفحة 357)

ويعرفه **دافيس Dafis** " إنه حالة من الاتساق مع نسق النظام وأنه عملية دينامية وليست نهائية " (بن عمارة، ب س، صفحة 357)

أما **سكوت** SCOTT فيعرفه بأنه: "بأنه توافق الفرد في عمله، فهو يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه ومع زملائه، كذلك مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه"(عثمان، 2006، صفحة 20)

في حين يعرفه **دويدار** 1994 بأنه "هو الانسجام بين العامل وعمله وتحقيق ذلك بعدة طرق أهمها حسن اختيار المهنة الملائمة والتدريب على أدائها بشكل حسن ورضا الفرد عنها والاقتناع بها ومحاولة الابتكار فيها مع علاقات إنسانية راضية مع الزملاء والرؤساء. (طه و ياسين، 2005، صفحة 5)

كما وقد عرفه **عويضة** 1996 بأنه "العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية –المادية والاجتماعية-والمحافظة على هذا التلائم" (عويضة، 1996، صفحة 165)

وفي سنة 1998 عرفه **عبد الحميد** بأنه هو تلك العملية التي يسلك بها الفرد ويتفاعل وينسجم مع بيئة العمل وذلك من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته " (عبد الحميد، 1998، صفحة 130)

أما **محمود بديع القاسم** (2000) فيعرفه على أنه "توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث عل الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل. وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل، حيث يكثر تذمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل" (القاسم، 2001، صفحة 48)

كما يعرفه **رياض** 2005 على أنه "حالة ما تربط بين الفرد وعمله مما يؤدي إلى حالة من الرضا عن الدور الذي يقوم به الفرد، ومن خلاله يشعر بالأمان والاستقرار في عمله " (رياض، 2005، صفحة 15)

أما **الداهري** 2005 ويعرفه على أنه حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى وتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا" (أبو غالي و بسيسو، 2009، صفحة 427)

في حين أعاد **عوض** 2006 تعريفه على أنه "توافق الفرد لبيئة العمل وهذا يتضمن توافقه لكل العوامل البيئية المحيطة به في عمله، ولكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترات الزمن، كما يتضمن توافقه لكل خصائصه الذاتية، أي أنه يتوافق مع صاحب العمل ومع رئيسه في العمل ومع متطلبات العمل نفسه ومع الظروف الاقتصادية للعمل، كما يتوافق أيضا مع استعداداته الذاتية ومع ميوله ومزاجه (عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 2006، صفحة 15)

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن هناك اختلاف بين هذه التعاريف في تفسيرها لعملية التوافق المهني فمنها من يرى أنه عملية يسعى من خلالها الفرد إلى سلوكه وتحقيق حاجاته اعتمادا على قدراته الخاصة وهذه العملية التي تتسم بالاستمرارية لاستمرار حاجات الفرد وبيئته المتغيرة، كما يرى البعض الآخر على أنه حالة من الانسجام يحققها الفرد مع بيئته المهنية بكل جوانبها أو تقاس من خلال مدى رضا الفرد على مهنته.

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نعرف التوافق المهني على أنه "هو حالة من التلائم والانسجام بين العامل وبيئته المهنية -المادية والاجتماعية– والتي تجعله راضيًا عن أداءه المهني، ومرض يًا للآخرين (المشرفين والزملاء)، وقدرته على التقدم في عمله وتحسين مهاراته باستمرار والذي يمكن قياسه من خلال طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الطلبة، الإشراف، الترقية والتطور وفرص التقدم في العمل.

2- نظريات التو افق المهني:

2-1-النظرية المادية:

وقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 م وبداية القرن 21 م وعرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة **تايلور**Taylor وقد حاول تحديد الأسس العلمية والقيم المادية والتي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل.

وتعتبر هذه النظرية أن الإنسان العامل اقتصادي بطبعه، يسعى جاهدًا لزيادة أمواله، فحسب هذه النظرية فأن الفرد يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره، وبالتالي جمع أكبر قدر من الأموال، ولكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب **تايلور** لابد من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العالي، الذين يسعون إلى ربح أكبر قدر من المكافآت المالية وبين ذو الطموح المنخفض. فتعمل على تحقيق طموحات الأول بشكل سريع وتوفر له الوسائل المادية المناسبة والحديثة والتي تمكنه من الإنتاج السريع كما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج.

ومن هنا نستنتج بأن **تايلور** قد حصر متطلبات وحاجات الأفراد، في الأجر فالفرد يكون متوافقا مهنيا إذا استطاع أن يحصل على الأجر المناسب فيكفي تحقيق مقدار معين من المال حتى يكون متوافقا مهنيا.

- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعود إلى العالم **ألتون مايو** Elton Mayo هذه الأخيرة التي مبادئها أسسها كانت نتيجة لدراسات التي قام بها الباحث في شركة الكهرباء لمدينة **هاوثورن** والتي كانت تهدف إلى دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمل في الأداء، إلا أن نتائجها جاءت مخالفة لتوقعات، فلقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء، وإبداء قراراته داخل جماعة العمل، والإبداع في مهنته. (عشوري، 1997، صفحة 77)

تقييم النظرية: لقد اختلفت هذه النظرية عن النظرية المادية، فقد ركزت على الجانب الإنساني للعمل فقد اهتمت به اهتماما كبيرا جدا.

2-2- النظريات السلوكية:

2-2-1- نظرية أبرهام ماسلو MASLOW 1954:

تعتبر نظرية **ماسلو** من أشهر النظريات التي حاولت فهم دوافع الإنسان في مختلف مجالات حياته، فحسب هذه النظرية فالفرد يعمل على تحقيق طموحاته، وقد سماها بنظرية الحاجات، فالفرد يسلك طريقه الى مهنة ما قصد اشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته.

فيؤكد **ماسلو** على ضرورة إشباع الحاجات الأساسية النفسية لدى الفرد لكي يعيش حياة خالية من الاضطرابات النفسية حيث يقول إذا كانت غير سعيدا في عملك فإنك بذلك تكون قد فقدت واحد من أهم وسائل تحقيق الذات.

وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات أهمها:

- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها في سلم هرمي حسب أهميتها.

- حاجات الإنسان يمكن إشباعها إلى النهاية بأكمل وجه فبمجرد أن يشبع إحدى الحاجات الأساسية تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها وهذه العملية مستمرة إلى ما لا نهاية وبالتالي يظل الإنسان يسعى دائما لإشباع حاجاته.

من هنا نظم **ماسلو** الحاجات بطريقة هرمية تندرج حسب قوة الإلحاح وأهميته الإشباع فوضع خمس مستويات رئيسية مرتبة حسب درجة قوتها، حيث تبدأ بالاحتياجات المهمة اللازمة لبقاء الفرد فنجدها في قاعدة الهرم ثم نتدرج في سلم وهو ما يعكس مدى أهمية الاحتياجات وهذه الحاجات كما هي موضحة في الشكل الموالي. (الرجيبي و حمود، 2017، صفحة 439)

الشكل رقم (1): يوضح التدرج الهرمي للحاجات حسب ماسلو

2-2-2- نظرية فريديريك هيرزبرج HERBERG:

لقد جاءت نظريته المعروفة بنظرية العاملين كتطوير للنظرية السابقة (نظرية الحاجات)، ولقد أعتمد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس ومحاسبين واستخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات.

لقد اهتم **فريدريك هارزبرغ** بموضوع التوافق المهني في تحديد مستوى الدافعية لدى العاملين، فأكد على أن التوافق المهني وسوء التوافق المهني هما بعدان أو جانبان مستقلان عن بعضهما البعض، موضحا في ذلك أن العوامل التي تحقق التوافق المهني للأفراد إنما هي محفزات تنتمي إلى محتوى العمل كنوع المهنة، ومستوى المسؤولية المنوطة بالمهنة، فرص التقدير، والتقدم في العمل، والإنجاز أو التحصيل الشخصي، كما أشار إلى ان الأسلوب الذي يمكن للمدراء الاعتماد عليه للحفاظ على العمال وتجنب عدم توافقهم إنما يعتمد على عوامل البقاء (السلامة) والمتمثلة في سياسات المؤسسة والإدارة وأسلوب الإشراف والمعاملة الحسنة وتوفير ظروف العمل الاجتماعية والفردية وتحسين الأجور، والاهتمام بالمركز الاجتماعي، ويرى أن توفير هذه العوامل سيؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الاستياء عند العاملين وسيؤدي إلى رفع المستويات دافعيتهم في العمل. (تلالي، 2017، صفحة 104)

تقيم النظرية:

ما يمكن قوله عن هذه النظرية بأنها استطاعت أن تبين لنا طموحات مجموعة من المهندسين و المحاسبين في منظمات إنتاجية والمتمثلة حسب **فريديريك هرزبارج** في الاعتراف بالإنجاز والعلاقات المتبادلة ونمط الإشراف المناسب والمنصب الدائم.

إلا أن ما قدمه لم يجعله يسلم من النقد فحسب **أدون** IDON فإن هذه النظرية تحمل بعض النقائص لكون النتائج التي تعتمد عليها، كانت على فئة من الإطارات (المهندسين، المحاسبين) فهي عمليا قليلة مقارنة بمجموع المهن، وكذلك يعاب عليها أنها أهملت تأثير الفروق الفردية على مستوى الطموح لدى الأفراد.

2-2-3- نظرية منسوتا في التو افق المهني:

تعتبر نظرية منسوتا من بين النظريات التي تعرف النظريات PE والتي تتعامل مع الفرد P(Parson) في البيئة (E **Environment**). ومدى التوافق بينهما. كما تركز على تفاعل الفرد مع بيئته. وفي هذا الإطار بنظر إلى مدى استقرار العامل في وظيفة ما على أنه محك للتوافق المهني كلما كانت فترة بقاء العامل في عمله طويلة دل ذلك على توافقه مع هذا العمل.

وتستخدم نظرية منسوتا مكونين لدلالة على العلاقة بين الفرد وبيئته حسب ما أوضحه **بارون ولينت** Brown &Lent 2005 هما التوافق والتفاعل (العطاس، 2009، صفحة 57)

- **الموائمة التو افق:** إذ يشير هذا المفهوم إلى درجة التي توافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلا نجد أن العديد من الأفراد العاملين لديهم وظائف ومهام مختلفة تتطلب العديد من الأفراد العاملين لديهم وظائف ومهام مختلفة تتطلب العديد من المهارات.

فالتوافق المهني حسب نظرية منسوتا تعني أن بعض العاملين لديهم مجموعة من المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة في حين أن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو أن بعض المهن والوظائف تستدعي مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين، أو بعضهم وليس لدى الآخر.

التفاعل: يشير إلى عمليات الأفعال المتبادلة أو ما يسمى بالأخذ والعطاء المتبادل بين الفرد وبيئة العمل، حيث أن الفرد وبيئة العمل غير مستقرين بل هما في حالة تغير مستمرة، فمثلا الفرد المستاء من وضعه المهني يمكنه التغيير إلى الأفضل وهو حالة الرضا في حال ما إذا كانت استجابة الإدارة إيجابية.

ومن بين المفاهيم الأساسية لنظرية نذكر:

- إن الفرد له متطلبات وحاجات لابد من تحقيقها وهذه الحاجات تتحقق من خلال البيئة
- إن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات
- معظم سلوكيات الفرد في تفاعل مع البيئة تتمحور حول هذه المتطلبات التي يحاول تلبيتها للوصول إلى حالة من الاستقرار والتكيف مع البيئة.

تتصور نظرية مينسوتا أن العامل وبيئة العمل متوازيان ومتكاملان، ولذلك تفترض أن البيئة لها متطلبات لابد من الوفاء بها، ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا لأن كل منهما له متطلبات يمكنه الوفاء بها من طرف الآخر. (العطاس، 2009، الصفحات 59-60)

- تقييم النظرية:

لقد أكدت هذه النظرية على الدور التفاعلي بين العامل وبيئته في تحقيق توافقه المهني وعلى ضرورة توفير الظروف والمحفزات التي تلبي له حاجاته، إلا أنها عمدت في الحكم على الاستقرار المهني للعامل على طول المدة التي يقضيها فيه إلا أن هذا المحك لا ينطبق على كل الأشخاص فقد نجدهم يغلبون الحاجات الفيزيولوجية على الحاجات الأخر ى لعدم وجود البديل.

مما سبق يرى الباحث ومن خلال عرض هذه النظريات ونظريات أخرى لم يتم التطرق إلا أن كلا منها ركز في تفسيرها للتوافق المهني على جانب من جوانب العمل فمنها من يتناوله من خلال الرضا عن العمل، ومنها من خلال النمو المهني ومنها من خلال الناحية المادية ومنها من ركز على الجانب الإنساني ودور المحفزات المعنوية، ومنها من تناولت التفاعل بين العمال وبيئة عمله، إلا أن كلها هدفها واحد جعل الفرد أكثر توافقا مع بيئته المهنية وهذا ما يضمن له إشباع حاجاته وما يجعله يقوم بأداء مهامه بفاعلية لهذا على الدارسين والمهتمين والمؤسسات والمنظمات الأخذ بعين الاعتبار الجانب التكاملي لهذه النظريات لضمان وصول جودة أداء وفاعلية.

3- مظاهر التو افق المهني:

لقد أجمع العلماء أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال محكين أساسين:

الأول الرضا، والثاني الإرضاء.

3-1-المحك الأول: الرضا عن العمل

فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، وزملائه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته.

ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس (الناجحين) الذين يعملون في مهنته.

3-2-المحك الثاني: الإرضاء

يتضح من إنتاجيته وكفايته. ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه، وزملاءه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها. كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن (عدم الاستقرار في العمل).

ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل. (طه ف.، علم النفس الصناعي والتنظيمي، 2001، صفحة 75)

4- العوامل المؤثرة في التو افق المهني:

4-1-عوامل حضارية وتكنولوجية:

إن التطور الحضاري التكنولوجي السريع في مختلف مجالات الحياة أثرت بشكل ملحوظ على حياة الإنسان وأدت إلى تغيرات سريعة يصعب في معظم الأحيان مجاراتها، وما لها من إيجابية إلا أنها لها معوقات لمن يعمل في عالم المهن وذلك للأسباب التالية:

1- أصبحت الآلة تنافس الإنسان في موقع عمله، وقد حلت كثير من المواقع مما أدى إلى قلة الحاجة إلى اليد العاملة وزوال الكثير من المهن.

2-الأعمال الصناعية والتكنولوجية أصبحت تحتاج إلى زيادة في العمل الذهني المطرد، هذا الأخير الذي يسبب للإنسان الكثير من المضار الصحية لأنه أصبح أداتها وعقالها وعضلاتها.

3-تخصيص العمل وذلك من خلال تقسيم العمل وهذا ما جعل العامل كأنه جزء من الآلة ،وأصبح العمل لا يعبر عن شخصيته وهذا ما جعله يحس بالغربة والاغتراب.

4-شعور العامل بالقلق والتوتر النفسي والتهديد الدائم في العمل نتيجة ما يتطلبه العمل من قدرات عقلية عالية.

وقد صاحب كل هذه التطورات أيضا خروج المرأة للعمل، وظهور العمالة الفنية والتغير السريع للعادات والقيم والاتجاهات وتفكك الروابط الأسرية وتزايد الطلاق (عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 2006، الصفحات 18-20)

4-1-1-عوامل داخل المؤسسة (المنظمة): والتي تظهر في

4-1-1-1-علاقة العامل بعمله:

يلاحظ أن العامل في العمل لا يستطيع إنتاج سلعة أو خدمة كاملة لوحده، فهو بحاجة إلى من يشاركه إنتاجها فهو لا يقوم إلا بجزء بسيط في إنجازها وهذا ما أسهم في ظهور الاختصاصات الفرعية وهذا ما أدى إلى صعوبة الاختيار، وقد تجاوزت ذلك إلى صعوبة التوجيه المهني للفرد إلى المهنة التي تناسب قدراته واستعداداته والذي يضمن للعامل قدرا أكبر من التوافق.

فالعامل الذي يشغل مهنة تتوافق مع قدراته واستعداداته ليكون أكثر إنتاجا من العامل الذي يشغل مهنة لا تتوافق مع قدراته واستعداداته الذي يكون إنتاجه قليلًا. فيلجأ صاحب العمل(المسؤول) إلى نقل العامل إلى منصب عمل آخر، وهذا النقل يسبب سوء التوافق والذي يؤدي إلى هدر الاقتصاد بالمؤسسة بصفة خاصة واقتصاد البلاد بصفة عامة.

4-1-1-2-علاقة العامل بنظام المؤسسة:

إن شعور العامل بالارتياح والأمن والرضا يزيد من دافعتيه للعمل وزيادة إنتاجيته، فكلما زاد التوافق النفسي للعامل أعطى مؤشرا إيجابيا عن علاقته بالمؤسسة والنظام السائد فيها. فعلى المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول العمل على إزالتها.

4-1-1-3-علاقة العامل برؤسائه:

تشير البحوث الحديثة أن المدير أو الرئيس من بين أهم العوامل البيئية النفسية، وذلك نظرا لما للإدارة من أثر على تدريبهم والإشراف عليهم وروحهم المعنوية، والتي تؤثر في الإنتاج، بالإضافة إلى أن الإسراف في الشكاوى ضد الرؤساء بسبب القلق والتوتر الذي يثيرونه لدى مرؤوسيهم. ويمكن تحقيق توافق أفضل بين الرئيس والمرؤوس من خلال تحسين العلاقات بينهما مما يساعد في زيادة الإنتاج وتحقيق درجة أفضل من التوافق.

4-1-1-4-علاقة العامل بزملائه:

إن علاقة العامل بزملائه تكشف عن مدى التوافق المهني، لأن طبيعة العمل يتطلب التعاون والتآزر، لأن السلعة أو الخدمة ما هي إلا نتاج مجموعة من وحدات الإنتاج التي يعمل بها أفراد في تخصصات مختلفة، مما يستلزم وجود علاقات فيما بينهم يسودها التعاون والأخذ والعطاء.

ويلاحظ أن ما يحدد العلاقة بين العامل وزملائه في المؤسسة هما التعاون والتنافسية، فتلجأ بعض المؤسسات للاهتمام بالجانب الثاني المنافسة استخداما صريحا أو ضمنيا، ولكن قد يحدث نتيجة هذا التنافس إفساد العلاقات بين العمال من عدوان وإحباط، ولهذا لا ينبغي إغفال جانب التعاون والاهتمام بالمنافسة فقط بل ينبغي المزج بينهما مما يضمن سلامة العلاقة المتبادلة بين العمال، فالتوافق وسوئه يتأثر بعلاقة العامل بزملائه، فيجب إحداث التعاون والتآلف والمنافسة الشريفة بين الزملاء وأن تزيد المؤسسة من شعور العامل بالتوحد والانتماء إلى أعمالهم، وهذا قد يساعد في تحقيق التوافق بينهم ورفع الإنتاج بما يؤدي بالنفع للمؤسسة والعاملين والمجتمع.

4-1-1-5-علاقة العامل بظروف العمل:

لا شك أن الظروف الفيزيقية التي يعمل فيها العامل هامة جدًا في تحقيق توافقه كالتهوية والإضاءة قد يكون اختيار العامل لعمله ملائما أي أنه مطابق لقدراته، واستعداداته الشخصية ومع هذا قد يكون العامل غير متوافق وذلك بسبب ظروف البيئة كالتهوية والحرارة والإضاءة لأن هذه العوامل قد تؤدي إلى سوء التوافق، ولذا يجب على المؤسسات أن تولي هذه العوامل اهتماما حتى يشعر العامل أن المؤسسة تهتم به كإنسان يحس بالآثار السلبية لهذه العوامل. (عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 2006، الصفحات 20-28)

4-1-2-عوامل خارج العمل:

العامل ليس عضوًا في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى، اختلافا كبيرا، فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من الزوجة والأولاد وشخصيته في هذه الجماعة، هي شخصية المسيطر المسئول الذي تعْتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وباقي الأفراد، ثم هو فرد في جماعة الشارع، والنادي أو المقهى أو الأصدقاء، وهو محتاج في كل هذه

الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتي يكَوُنَ مع كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحيحة خالية من الشذوذ، ويصادف العامل في سبيل تحقيق هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من الشك أن العلاقات الأسرية الغير سعيدة، والتي تتسم بالصراع بين الزوجين، وظروف انفعالية ثقيلة، كمرض أحد أفراد الأسرة، أو إبنا منحرفا أو أعباء عائلية غير محتملة كوجود الأهل بعيدا عن مقر العمل، أو كثرة الأفراد الذين يعولهم، وبالتالي كل هذه العوامل التي هي خارج نطاق العامل تؤثر على نفسيته وبالتالي على توافقه في عمله. (عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 2006، الصفحات 20-28)

4-1-2-1- عوامل شخصية:

إن تنافر خصائص الشخصية ومتطلبات المهنة يؤدي إلى تعطيل العمل، وعدم النجاح بل ان ذلك قد يؤدي إلى الشعور بعدم السعادة، وضعف مستوى الإنتاجية، والاضطرار إلى ترك العمل ومن أهم العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني ما يلي:

4-1-2-2- الحالة الصحية: والتي ترجع إلى أساس فيزيولوجي، ذلك أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد ،وفي استجابته للمواقف، المختلفة وليس من الشك في أن الخلل كلما كان كبيرا كان تأثيره أعمق وأوسع المدى إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلف، ذلك لأن التكوين البيولوجي ليس منفصلا عن التكوين النفسي، بل أنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك لان الإنسان وحدة جسمية ونفسية.

4-1-2-3- الحالة النفسية والمزاجية، الاضطرابات الانفعالية والنفسية، والصراع والقلق والإحباط ....إلخ.

4-1-2-4- السمات الشخصية: استعداداته للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية. (عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 2006، صفحة 29)

5-قياس التو افق المهني:

إن قياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل تستوجب استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق عملية مركبة تتداخل فيها عدة عوامل ولكونها أيضا عملية معقدة ومتغيرة وكونها أيضا عبارة عن مشاعر وإحساسات شخصية تستنتج من سلوكات وتصرفات العامل في المؤسسة ونظرا لتعدد العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني هي:

5-1-قياس الرضا الإجمالي عن العمل:

والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة فيها وإحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيقية. (عبد الحميد، 1998، صفحة 135)

يعرف عصام عبد اللطيف الرضا الوظيفي على أنه الشعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله. (عبد اللطيف، 2015، صفحة 10)

5-2-قياس الروح المعنوية:

ويعرفها محمود بديع مبارك القاسم "الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة والتي تتميز بالثقة بالجماعة وإيمان الفرد بدوره فيها بإخلاصه وولائه لها. (القاسم، 2001، صفحة 51)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن هناك عملية ربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية وما مدى إشباع هذه الحاجات، وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، فهذه النظرة ت ربط أيضا بالروح المعنوية للفرد وبالرضا الذي يشعر به في عمله، ويرى بعض المفكرين ان الروح المعنوية تخص الفرد حيث تصف لنا شعوره وتقبله للعمل، فالروح المعنوية تعتبر أحد المؤشرات التي يعتمد عليها للحكم على مدي توافق العامل في بيئة عمله، فارتفاعها يكون مرتبطا بمدى إشباعه لحاجاته وانخفاضه يكون سببه عدم الإشباع لهذه الحاجات.

- قياس الاتجاه ليشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

- مقاييس للرغبات.

- مقياس لقياس مستوى الطموح.

- طاقة قدرات.

- قياس الميول.

- مقياس الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

- مقاييس مقننة للغياب والحوادث والتنقل ومخالفات النظام والشكاوى.

- استبيان عن التاريخ المهني، ويشمل قائمة بالأعمال التي يشعلها الفرد منذ بدئ عمله طول الوقت، مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها، ومستوي كل منها وسبب تركه لكل منها، ووسائله في إيجاد العمل، وفترات تعطله.

- محك للصلاحية المهنية، ويمكن ان يقارن على أساسه مدي كون العامل مناسبا للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله. (فرج، 2009، الصفحات 79-80)

بالإضافة إلى بعض الاختبارات في قياس التوافق المهني ومن أبرزها اختبار بل Bell الذي يقيس التوافق المهني في مجالاته المهنية والاجتماعية والصحية والأسرية والانفعالية. (القاسم، 2001، صفحة 49)

6- سوء التو افق المهني:

6-1-تعريف سوء التو افق المهني:

"إن التوافق المهني هو الانسجام والتلاؤم بين العامل ومحيط عمله فان لم يحدث هذا التلاؤم نتيجة لأسباب أو عوامل، نتج عن ذلك سوء توافق مهني، هذا الأخير الذي يعرف على أنه فشل الفرد في عمله أيا كانت الأسباب وراء ذلك." (كمال، 2007، صفحة 224)

- سوء التوفق المهني هو الوجه السلبي لعملية التوافق المهني، وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم ولظروفهم الشخصية أو كلاها بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم. (القاسم، 2001، صفحة 49)

- وسوء التوافق المهني شكل واحد من السلوك غير الملائم، أي حالة تستنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد تدريجيا ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى. (حرز الله، 2010، صفحة 189)

- وترى **صبرة محمد علي وأشرف عبد الغني** 2004 في تعريفهما لسوء التوافق المهني أنه" عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية أو لهما جميعا ولما يطرأ على الظروف من تغيرات. وينشا نتيجة إما لنقص في إجهاد العامل أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل، أو يكون نتيجة لهاذين العاملين معا. (علي و شريت، 2004، صفحة 332)

كما يرى **كارل جارسون Karl Garrison** أن هناك مصدرين أساسين لعدم رضا العاملين عن العمل وهما:

1-سياسة التدريب العامة وهي تنبع من الإدارة العليا.

2-شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعمل.

يؤكد **جارسون** على ما لدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا، كما يؤكد علاقة عدم لأمن بسوء التوافق، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فترتكز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسئولة عن سوء التوافق للعامل مثل الصراع بين الزوجين، الأمراض المزمنة والديون المالية، وهذه مؤشرات على سوء التوافق المهني للعامل.

6-2- مظاهر سوء التو افق المهني:

لقد تمخضت عن الدراسات السيكولوجية عدة نتائج يعكس بعضها مظاهر سوء التوافق المهني لدى العامل في المهن المختلفة ويمكن حصرها فيما يلي:

1- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم.

2- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة الى وقوعه في أخطاء فنية كثيرة أثناء أداء عمله.

3- إساءة استخدام الآلات والأدوات وكثرة الفاقد من المواد الخام وقد يسرق منها.

4- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وتنقله من عمل الى آخر.

5- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يبدو حوله بالعمل يصبح العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه وزملائه.

6- إسراف العامل في الشكوى ويبدو عليه علامات ومظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات والرؤساء بالعمل وعدم الانصياع لذلك السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه من العمل على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل. (عويضة، 1996، الصفحات 167-168)

7- كثرة الاحتكاك بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

مما سبق يمكن القول أن العامل سيء التوافق لا يبدو عليه مظهرا واحد من مظاهر سوء التوافق فقط بل تظهر لديه عدة مظاهر ذات علاقة بجوانب السلوك المتعددة، فيكو ن العامل سيء التوافق عنيدا مشاغبا وذي مشاكل مع رؤسائه وزملاءه، ومصدر إزعاج وإتلاف وتبذير وكثير التمارض والتغيب وكثير التنقل بين خطوط الإنتاج وأقسام العمل مما يؤثر سلبا على عملية الإنتاج من حيث الكم ووالنوع بصفة خاصة وعلى توافقه العام بصفة عامة لأن سوء التوافق في أي مجال معين يكون له صداه وتأثيره في جميع المجالات الأخرى وذلك لأن الإنسان وحدة نفسية جسمية واجتماعية وإذا اضطرب جانب منها اضطربت له سائر جوانبها الأخر ى. فنقص قدرة العامل تؤدي إلى صراع نفسي، والصراع النفسي ينقص قدرة العامل على العمل وتفسد علاقاته الاجتماعية. (دويدار، 2003، صفحة 371)

6-3-أسباب سوء التو افق المهني:

هناك عدة أسباب وعوامل عديدة تكمن وراء ظاهرة سوء التوافق المهني لدى العامل، أهمها مايلي:

6-3-1-**أسباب شخصية تعود للعامل نفسه:** كنقص في كفاءاته واستعداداته ومهاراته وعدم تناسبها مع متطلبات العمل الذي يؤديه أو من واعتلال حالته النفسية. (عويضة، 1996، صفحة 168)

بالإضافة إلى عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك والقصور الإد اركي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى.

6-3-2-**أسباب تعود للعمل:** مثل سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المدربين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقية والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين. (القاسم، 2001، صفحة 51)

6-3-3-**أسباب تعود للبيئة:** إن العامل الذي يزج به تحت أعباء منزلية أو اجتماعية ثقيلة فهو فريسة للتأزم النفسي، قريب من العدوان لتخفيف به ما يعانيه من توتر وهموم. ومن هذه العوامل الشقاق بين الزوجين أو مرض مزمن لأحد أفراد الأسرة أو أبناء منحرفون أو خلاف بين العامل وأقاربه أو التزامات مالية أو ديون متراكمة أو قضايا معلقة، والسكن البعيد والغير مناسب. (علي و شريت، 2004، صفحة 331)

ويلاحظ أيضا أن الشعور بالتعب والملل أيضا من بين العوامل المؤثرة فيه والتي تؤدي إلى سوء التوافق المهني وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث أن التعب جسميا أو عضويا أو عقليا أو عصبيا أو حسيا يتسبب في

انخفاض الإنتاجية أو الكفاءة أو القدرة في الاستمرار في العمل، و يمكن قياسه(تعب العامل) من خلال كمية إنتاجيه و نوعيته، أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في موقف لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العامل بالاستمرار في النشاط أو الموقف و ضعف الاهتمام به. (القاسم، 2001، صفحة 51)

انخفاض الأجر انخفاضا شديدا من بين الأسباب التي تؤدي الى سخط العاملين، والضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث يضعف الاتصال بين بعضهم البعض، ونقص إحساسهم بالتعاون وهذا ماله أثر على الإنتاج، بالإضافة إلى أنه سبب عدم الرضا المهني، ربما لا يكون أساسا راجعا إلى موقف العمل ذاته بل يكو ن مرجعه سوء توافق شخصي عام كالصراعات في المنزل.

لقد أبرز **لندجرن** 1959(**LINDEGREN**) بعض عوامل التوافق المهني في قوله أن هناك نوعين من الأجواء النفسية يؤديان إلى بعث التوترات في مواقف العمل، هما جو التسلط وجو المنافسة فهذان الجوان الإداريان والانفعاليان يمكنها أن يحدثا سوء التوافق في العمل.

ففي ظروف التسلط يكون الاتصال بين الإدارة والعمال بأقل قدر ممكن فالعمال عليهم إطاعة أوامر الإدارة بدون مناقشة، ويكون الاهتمام منصب على النظام والانصياع وليس على التعبير الذاتي والابتكار، مما يشعر العامل بالاستياء لأنه لا يستطيع إيصال شكواه للإدارة، أو لأنه يدرك أن عمله لا يهتم به، أو قد يشعر بالاستياء لأنه يحس أن لديه فكرة تساعد في عملية الإنتاج، لكنه لا يستطيع أن يناقشها مع أي مسؤول.

أما في ظروف المنافسة فإن الاهتمام يكو ن منصبا على قدرة العامل على أن يتفوق على الآخرين الذين يتصارعون لنفس الأهداف، وهذا ما يؤدي إلى موقف يجعل هناك حوافز أقو ى لدى الأفراد للإنتاج والابتكار، ثم يضيف **لندجرن** أن العمل يمكن أن يساعد العامل في تحقيق توافقه بأن يعطيه دوار مهنيا، وبأن يتيح له فرصة الإحساس بالتوحد بالجماعة، وبأن يعمل صاحب العمل أو مديره على أن يتفق مع التنظيمات التي نظمها العمال لا أن يعارضها، وبأن يدرك أن الحوافز التي تدفع العمال هي- في معظمها- انفعالية و نفسية أكثر من كونها اقتصادية.(طه ف.، علم النفس الصناعي والتنظيمي، 2001، الصفحات 81-83)

7-سبل تحسين التو افق المهني:

إن مظاهر سوء التوافق المهني يمكن ان تتبدد من خلال البرامج الوقائية والعلاجية والتي يعتمد على تحسين توافق العامل، وتوطيد علاقته بكل المتغيرات البيئية والنفسية المحيطة به ومن بين هذه السبل نذكر:

7-1-وضع العامل المناسب في المكان المناسب:

ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها، فضلاً عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات أو المؤسسات.

7-2-تقوية علاقة العامل بالمؤسسة:

فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق للعامل، وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون بكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم للمهنة، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

7-3-إن ديناميات التو افق النفسي المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل وعمله:

إذن علاقة دينامية بين العامل وعمله الذي يتضمن (الآلات والظروف الفيزيقية والعلاقة بالزملاء والمشرفين... إلخ) وإذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلينا تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

7-4-تقوية علاقة العامل بزملائه:

ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني والنفسي، وهذا يدعونا للتوصية بِتنْقِيَة أجواء العمل من الشَلِلِيَة والمنافسة المذمومة، إن علاقة العامل بزملائه تعتمد على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة، فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولكن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها.

- **تقبل العامل لمهنته:** ولن يتقبل العامل لمهنته إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سيماته الشخصية، فعلى أصحاب العمل أن يوظفوا (مبدأ الاختيار والتوجيه)، حيث أن هذا المبدأ يكفل رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من رضا العامل عن مهنته.

-**خلق المواءمة بين العامل والآلة:** هذا يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا، كما يعمل على تقوية العلاقة مع الآلة.

إن التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط إذ أن مؤسسة الإنتاج تتأثر بالمجال الحيوي والوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة، إن قيمة الفرد ترتبط بعوامل مهنية داخل المؤسسة وعوامل اجتماعية أخرى خارج المؤسسة، ويلاحظ أن أي خلل في التوافق الأسري يؤثر في التوافق وفروعه المختلفة.

وباختصار إن مشكلات العامل داخل المؤسسة قد تكو ن من داخل المؤسسة أو ربما تكون من خارجه. وحتى يخلق توافقا مهنيا جيدا للعامل علينا أن نحل مشكلاته على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة. (ياسين، الموسوي، و عسكر، 1999)

خلاصة:

نظرا للأهمية الكبيرة للتوافق في حياة الفرد والذي على أساسه يمكن الحكم على الفرد بالصحة النفسية فهناك من الباحثين من يرى أنه يمكن أن نستدل على الصحة النفسية للفرد من خلاله والعكس صحيح، والبعض الآخر من يرى أنهما مصطلحين مترادفين وعلى أساسهما الحكم على الفرد.

للتوافق أهمية كبيرة في حياة الفرد بكل مجالاتها وبما أن التوافق المهني يشغل حيزا كبيرا في حياة الفرد نظرا لأهميته فيسعى الفرد إلى تحقيق التلاؤم والتوازن بينه وبين بيئته المهنية وتحقيق أكبر قدر من التقدم والزيادة وتحسين الإنتاج وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. إن التوافق المهني للفرد يتأثر بجملة من العوامل منها الشخصية (كالذكاء، الفروق الفردية، السن، الجنس والمستوى التعليمي) ومنها ما يخص بيئة العمل وطبيعته (كنظام المؤسسة، الأجر ،الترقية)، والعلاقات السائدة (العلاقة مع الرؤساء، والزملاء)، ومنها ما يخص الظروف الفيزيقية للعمل (كالضوضاء، الحرارة، الرطوبة...) فإذا كانت هذه الظروف ملائمة للفرد وتتناسب معه فهذا يضمن له التوافق المهني الجيد أما إذا حدث العكس فهذا ما يؤدي به إلى سوء التوافق المهني والذي يتمثل في عجز الفرد عن تحقيق الانسجام والتلاؤم بينه وبين بيئته المهنية والذي يتجسد في عدة مظاهر (التغيب، الشكوى، كثرة الحوادث، الإضراب ...) هذه الأخيرة التي تعود لعدة أسباب منها ما يعود للفرد بنفسه أو للعمل، وما يعود للبيئة المهنية فلا يمكن الحكم على الفرد بسوء التوافق إلا إذا كانت هناك دراسة شاملة لجميع العوامل المحيطة به من أجل رسم استراتيجية من أجل تحسين ورفع مستوى التوافق لديه.

الفصل الثاني

الأداء المتميز

تمهيد:

يعد الأداء المتميز من الركائز الأساسية التي تحدد مدى نجاح الأفراد والمنظمات في مختلف المجالاتلتحقيق هذا النوع من الأداء، يتطلب الأمر مستوى عالٍ من الالتزام والاجتهاد، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرة على الابتكار. في ظل عالم سريع التغير، أصبح من الضروري السعي نحو التفوق والتميز لتحقيق نتائج استثنائية ولا يقتصر مفهوم الأداء المتميز على التفوق في المهام المهنية أو الوظيفية فحسب، بل يشمل أيضًا القدرة على التكيف مع التحديات وتجاوز العقبات، فضلًا عن تحسين العمليات والنتائج بشكل مستمر. وبالتالي، يعتمد الأداء المتميز على مجموعة من العوامل المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

1- ماهية أداء الأفراد العاملين:

سيتم التطرق في ماهية أداء الأفراد العاملين إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الأداء، والذي يعتبر انعكاس لمدى نجاح المؤسسات، حيث سنضعه تحت عنوان مدخل إلى الأداء، في حين سنخصص للحديث عن عملية تقييم الأداء، أما فسيخصص لموضوع إدارة الأداء، لنختتم بالحديث عن تحسين مستوى الأداء.

1-1- مدخل إلى الأداء:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الأداء من خلال الفرع الأول، ثم الحديث عن عناصر الأداء من خلال الفرع الثاني، في حين سنخصص الفرع الثالث للحديث عن العوامل المؤثرة في الأداء.

1-1-1- مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء على أنه مدى بلوغ المؤسسة للأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعتبر نظاما متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة. (يحياوي، 2007، صفحة 46)

كما يعرف كذلك "بأنه سلوك وظيفي محدد الهدف يقوم به العمال لإشباع الحاجات وإنجاز الأعمال المكلفين بها بفعالية". (حمدي، 2010، صفحة 7)

في حين هناك من يعرف الأداء على أنه يتمثل في: "قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة والمتوسطة والطويلة". (بلاسكة، 2012، صفحة 3)

ويعرف كذلك بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (أيتن محمود، 2008، صفحة 17)

وعليه يمكن ذكر ثلاثة أبعاد من خلال هذا المفهوم كما يلي:

البعد الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أما الباحث فيرى أن مفهوم الأداء يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي وضعت من قبل. (أيتن محمود، 2008، صفحة 17)

1-1-2- عناصر الأداء

يمكن التطرق إلى عناصر الأداء كما يلي: (الشرمان و جعافرة، 2014، الصفحات 418-419)

1- الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية أين تؤدى الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

1-1-3- العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن ذكر العوامل المؤثرة في الأداء كما يلي: (الحراحشة، 2011، الصفحات 95-96)

أولا- المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمؤسسات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب بشكل ايجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة. كما يؤثر هذا المناخ على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة بشكل ايجابي إذا كان سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المؤسسة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث الاحتكاك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

ثانيا- الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد هذا الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وأيضا على عناصر أخرى مثل التدريب والأجور والترقية والخدمات.

ثالثا- المقدرة على أداء العمل: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات أو الاحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل.

وفي إطار هذه العوامل الثلاثة يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل على أداء الموظف لا يكون بشكل مستقل وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية، أما في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفير بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة. (الحراحشة، 2011، الصفحات 96-97)

1-2-عملية تقييم الأداء

سنحاول تخصيص الفرع الأول من هذا المطلب للحديث عن مفهوم عملية تقييم الأداء، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن أهداف عملية تقييم الأداء، أما الفرع الثالث فسنتطرق فيه إلى معايير عملية تقييم الأداء، لنختتم هذا المطلب بالفرع الرابع بالحديث عن فوائد عملية تقييم الأداء.

1-2-1- مفهوم عملية تقييم الأداء

"تتمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف وفرق العمل للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف". (درويش، 2009، صفحة 21)

في حين هناك من يعرف تقييم الأداء بأنه: عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة إنتاجيا وسلوكيا ومعرفيا، وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد في المؤسسة ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير بشكل دقيق وواضح وموضوعي لما يؤديه أو سيؤديه العامل من واجبات، وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها وذلك خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة عملية مهمة ولها أبعاد كثيرة للوصول إلى أفضل القرارات بخصوص العاملين، كما أنه يستفاد من التقييم تحديد الحاجات المتعلقة بالتدريب والتطوير لأن التقييم يبرز النواحي السلبية في الأداء فيتم التخلص من هذه النواحي كما يبرز النواحي الإيجابية لدى الموظفين فيتم تعزيزها. (الحراحشة، 2011، صفحة 103)

كما يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل". (أيتن محمود، 2008، صفحة 18)

وعليه فإن مفهوم تقييم الأداء يتميز بالنقاط التالية:

1- أن تقييم الأداء المؤسسي عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

2- أنها عملية استمرارية تهدف إلى التوصل للنتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية.

3- أن هذه العملية تساعد على رسم أهداف جديدة وتعديل الخطط. (أيتن محمود، 2008، صفحة 18)

1-2-2- أهداف عملية تقييم الأداء

يمكن ذكر أهداف عملية تقييم الأداء كما يلي: (الحراحشة، 2011، الصفحات 103-104)

1- توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال بهدف تحديد المسؤولية وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء، كما تفيد هذه المعلومات في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبذلك تزود الإدارة العليا بمؤشرات عن مستوى الأداء العام للمؤسسة.

2- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من تقييم المشرفين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم.

3- تساعد الإدارة العليا في التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عقدا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.

4- مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تدارك أخطائهم والسعي إلى تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

5- رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين، خاصة عند شعور الموظفين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن التقييم يسعى لمعالجة نقاط الضعف في أدائهم.

6- تعتبر من الأساليب الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.

7- تساهم في رسم خطط إدارة الموارد البشرية وتطويرها خاصة في مجالات التوظيف وتحديد الأجور والمكافآت وتصميم برامج التدريب وتحديد معايير الأداء، مما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام.

1-2-3- معايير عملية تقييم الأداء

يمكن ذكر معايير عملية تقييم الأداء كما يلي: (حمدي، 2010، صفحة 7)

1- المعايير الكمية (مقاييس الإنتاجية): وتشمل قياس الجوانب الكمية من أداء العمال مثل عدد الوحدات المصنعة أو كمية المبيعات أو الزمن الذي يستغرقه في معالجة المعلومات، ويتم وضع هذا النوع من المعايير للأعمال المتعلقة بعملية الإنتاج كماً وكيفاً وتكون مبنية على أساس دراسات الزمن والحركة.

2- المعايير التقديرية المرنة (الذاتية): تعني إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة.

1-2-4- فوائد عملية تقييم الأداء

يمكن ذكر فوائد عملية تقييم الأداء كما يلي: (أيتن محمود، 2008، صفحة 22)

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.
- يفيد بصورة غير مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو الدولة.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

1-3- إدارة الأداء

تم التطرق في هذا المطلب من خلال الفرع الأول إلى مفهوم إدارة الأداء، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن فوائد برنامج إدارة الأداء.

1-3-1- مفهوم إدارة الأداء

يمكن القول بأن إدارة الأداء تتمثل في تلك العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، (درويش، 2009، صفحة 20)

ومن ذلك نذكر النقاط التالية: (درويش، 2009، صفحة 21)

- وضع أهداف محددة وواضحة؛
- وضع نظام للتوجيه الفعال؛
- تحديد مجالات التحسين في أداء العاملين؛
- استخدام المكافأة؛
- التقييم المستمر لأداء العاملين؛
- تحسين العمليات بصورة مستمرة؛
- تطوير العاملين بصورة دائمة؛
- المحافظة على النمو والتقدم في عمل المؤسسة.

كما يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: "الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه". (الحراحشة، 2011، صفحة 100)

وعليه فإن إدارة الأداء تتكون من: (الحراحشة، 2011، صفحة 101)

1- تخطيط الأداء: ويقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة ومرسومة حسب الإمكانات والطاقات المتاحة.

2- تنظيم الأداء: ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكملة لعمل موظف آخر لا متعارضة مع عمل الآخرين.

3- توجيه الأداء: ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع الأطراف ذات العلاقة.

4- تقييم الأداء: هي عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم.

أما في ما يخص مصادر معلومات إدارة الأداء فنذكرها كما يلي: (درويش، 2009، صفحة 59)

1- الرؤساء.

2- الزملاء.

3- المرؤوسون.

4- العملاء.

5- النفس.

1-3-2- فوائد برنامج إدارة الأداء

يمكن ذكر فوائد برنامج إدارة الأداء كما يلي: (درويش، 2009، الصفحات 22-23)

- وضع أهداف ومعايير العمل.
- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها والعمل على منع وقوعها.
- تحسين العمليات.

- توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف واستراتيجية المؤسسة.
- توضيح المسؤوليات الوظيفية والتوقعات المأمولة منها.
- تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.
- تحديد نقاط القوة في المؤسسة ومجالات التحسين.
- تطوير قدرات العاملين بأعلى قدر ممكن.
- وضع أساس للقيام باتخاذ قرارات تتعلق بتشغيل رأس المال البشري (مثل القرارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت).
- تحسين التواصل بين العاملين والمدراء.
- توثيق الانجازات.
- توثيق طرق وأساليب ونظم العمل.

1-4- تحسين مستوى الأداء

سنحاول تخصيص الفرع الأول من هذا المطلب للحديث عن الإرشادات المساعدة على تحسين مستوى الأداء، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن إرشادات خطط تحسين مستوى الأداء، أما الفرع الثالث فسنتطرق فيه إلى طرق تحسين مستوى الأداء.

1-4-1- الإرشادات المساعدة على تحسين مستوى الأداء

لقد حدد "دونالد ووترز" مجموعة من الإرشادات المساعدة على تحسين مستوى الأداء والتي يمكن ذكر بعضها كما يلي:

(دونالد، 2007، الصفحات 26-27)

1- تحديد الأهداف في شكل نقاط.
2- الاستفادة من علم الإدارة.
3- البحث عن الإمكانيات غير المستغلة ثم القيام باستغلالها.
4- البحث عن أسباب تدهور العمل والقضاء عليها.
5- إبعاد المسيرين المتسببين في زيادة التكاليف.
6- تقليل حجم أوراق العمل.
7- الاعتماد أكثر على أجهزة الكمبيوتر في تنفيذ المهام.
8- البحث عن المعلومات الأساسية ثم القيام بالاستفادة منها.
9- استشارة الآخرين والاستفادة من خبراتهم.
10- البحث عن أفكار جديدة.
11- تشجيع وتحفيز الموظفين.
12- البحث عن المقترحات الجيدة عند الموظفين ثم القيام بالاستفادة منها، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم.
13- التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل ما يمكن.
14- التفكير فيما يمكن الاستفادة منه من خلال فكرة الاستئجار بدلا من الشراء.

15- البحث عن الأنشطة التي لا طائل من ورائها والتخلص منها.

16- محاولة إنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

17- الاحتفاظ بملفات العمل.

18- إبلاغ الموظفين بالأهداف التي تم تحقيقها.

1-4-2- إرشادات خطط تحسين مستوى الأداء

يمكن ذكر إرشادات خطط تحسين مستوى الأداء كما يلي: (حمدي، 2010، صفحة 6)

1- يجب أن تنبع الرغبة في التغيير من داخل المؤسسة لأن التغيير لا يفرض من الخارج.

2- يجب أن يكون تطبيق خطط تحسين الأداء تحت إشراف وبتوجيه من معاهد متخصصة في شؤون تحسين الأداء.

3- إن خطط تحسين الأداء ينبغي أن تكون مكملة لسياسة المؤسسة.

1-4-3- طرق تحسين مستوى الأداء

يضع (هاينز) ثلاثة طرق لتحسين مستوى الأداء نذكرها كما يلي: (مصطفى، 2018، الصفحات 82-86)

الطريقة الأولى: تحسين الموظف

يرى (هاينز) أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الأخرى، وإذا تم التأكد "بعد تحليل الأداء" بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، ومعرفة عدة أمور عن الموظف مما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب وتنميتها.

الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، حيث أن زيادة احتمالات الأداء الممتاز تتم من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المؤسسة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

الطريقة الثانية: تحسين الوظيفة

يؤكد هاينز أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا لتحسين الأداء حيث تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها وعليه يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

الطريقة الثالثة: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، فينبغي عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب فإذا أنحرف هذا الأسلوب عما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير تقييم الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

2- تعريف الأداء المتميز للأفراد العاملين:

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة أولية على موضوع الأداء المتميز، حيث سيتم التطرق في إلى مفهوم كل من التميز والأداء المتميز، في حين سنخصص الحديث عن مجالات التميز المؤسسي ورؤيته من منظور إسلامي، أما في فسيتم التطرق إلى العوامل الدافعة للأداء المتميز ومتطلبات تحقيقه، لنختم نهاية هذا الفصل بالحديث عن مفاتيح إدارة الأداء المتميز وأركانه.

2-1- مفهوم كل من التميز والأداء المتميز

سنحاول التطرق إلى مفهوم التميز بصفة عامة وذلك من خلال الفرع الأول، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن مفهوم الأداء المتميز.

2-1-1- مفهوم التميز

يعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره، أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل، وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز، فأساس التميز هو وضوح الاستراتيجية ومدى تأثير ثقافة المؤسسة، وقد تم تعريف تميز العمل كذلك بأنه طريقة العمل التي تتوازن نتائجها بين ارضاء أصحاب المصلحة وهم (العملاء والموظفين والمجتمع وأصحاب الأسهم) وزيادة احتمالية نجاح طويل الأجل للعمل، ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من التنفيذ في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة. (جمال، 2017، الصفحات 24-26)

ويشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته، وهناك من ينظر إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، في حين هناك من يلخص مفهوم التميز في كلمتين هما: الانضباط والإتقان. (أبو النصر، 2009، صفحة 67)

كما يمكن تعريف التميز من خلال العنصرين التاليين:

- قدرة الفرد أو الجماعة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة.
- قدرة الفرد أو الجماعة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية. (أبو النصر، 2009، صفحة 67)

في حين هناك من ينظر إلى التميز بأنه: كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، والتميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، يتمثل البعد الأول في أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها، أما البعد الثاني فيتمثل في أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما. (بهوري، 2019، صفحة 13)

2-1-2- مفهوم الأداء المتميز

يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه مدى قدرة المؤسسات على تحقيق احتياجات أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، الموزعين، ...) ورغباتهم، فلن تتحقق المكانة الذهنية التي تطمح إليها هذه مؤسسات إلا من خلال عمليات الابتكار والإبداع في عمليات الأعمال الأساسية (تطوير المنتجات والعمليات الحالية، تقديم المنتجات الجديدة، جذب الزبائن، اختزال النفقات وغيرها)، وكذلك تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها في إرضاء أصحاب المصالح عبر تخصيص الموارد اللازمة (المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية). (مصطفى، 2018، الصفحات 133-134)

وإذا كان مصطلح الأداء يشير إلى قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف)، فإن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتسم بصفات وخصائص التميز، كما أن هناك من يعرفه بأنه عبارة عن الأداء الكفء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها. (أبو النصر، 2009، صفحة 72)

كما يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه: "الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وعصر الأنترنت وتقنيات الإعلام والاتصال". (خليلي و صياحي، 2017، صفحة 10)

في حين هناك من يعرفه على أنه: "القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما: الفعالية والكفاءة". (زدام و زنينة، 2017، صفحة 256)

أما الباحث فيرى أن مفهوم الأداء المتميز يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة تتسم بالانفراد أو التميز عن الكثير من المؤسسات.

وتكمن أهمية الأداء المتميز في حاجة المؤسسات إلى: (جمال، 2017، صفحة 36)

1- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزًا في الأداء، قياسًا مع المؤسسات المنافسة.

4- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع.

2-2- مجالات التميز المؤسسي ورؤيته من منظور إسلامي

سنحاول التطرق إلى مجالات التميز المؤسسي من خلال الفرع الأول من هذا المطلب، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن التميز المؤسسي من منظور إسلامي.

2-2-1- مجالات التميز المؤسسي

يمكن ذكر البعض من مجالات التميز المؤسسي كما يلي: (مصطفى، 2018، صفحة 134)

1-جودة المنتج.

2- خدمات ما بعد البيع.

3- التطوير والتجديد للعمليات.

4- قنوات التوزيع.

5- سرعة الاستجابة.

6- الهيكل التنظيمي المناسب.

7- القيمة المضافة للمنتجات.

8- خدمة الزبائن المتميزة.

2-2-2- التميز المؤسسي من منظور إسلامي

يمكن التطرق إلى موضوع التميز المؤسسي من منظور إسلامي كما يلي: (المليجي، 2012، الصفحات 63-66)

أولاً- في الواقع لم يكن التميز المؤسسي وليد الفكر الغربي واليابانى فقط، بل إن الإسلام قد أرسى قواعد ومبادئ التميز المؤسسي في أداء الأعمال حينما أكد أنه يعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلً) (سورة الكهف الآية: 30)، ولقد جاء التأكيد على ذلك من خلال قول الله عز وجل: (وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (سورة البقرة: الآية: 195)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء"، ومن ثم كان الإسلام سباقا في الحث على العمل بالجودة، كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان، وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل.

ثانياً- اتخذ التميز المؤسسي في الإسلام عدة دلالات ومعانى هي:

أ- الإتقان في العمل: ويعنى تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة، وقد حث الإسلام على إتقان العمل، وضرورة تحقيق الجودة والتميز المؤسسي فيه، وخلوه من العيوب، والسعي

للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله، ويخلص فيه كامل الإخلاص، وأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولا والدليل على ذلك **قول الله تعالى: (وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ) (سورة الإسراء، الآية: 36)**، والمعرفة بدون عمل لا تساوي شيء، **قال تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة، الآية:105).**

ب- الإخلاص في العمل: حيث أكد الإسلام أن المسلم لا يرضى بأداء العمل فقط بل إنه يحاول أن يجعل هذا العمل صالحاً وجيدا.

ج- التنافس: حيث إن التنافس في أداء العمل بين الأفراد يؤدي إلى جودة العمل، حيث يحاول كل فرد إظهار ما لديه من مهارات وقدرات، واتضح ذلك **في قوله تعالى: (وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ) (سورة المطففين، الآية: 26).**

د- الإتمام والوفاء: حيث يقصد بهما إنجاز العمل بشكل جيد، قال رسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

ثالثاً- اهتم الإسلام كذلك بالتميز المؤسسي من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

أ- مبدأ الشورى: حيث دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ويظهر ذلك من خلال **قوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (سورة آل عمران، الآية: 159)، وفي قوله تعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (سورة الشورى: الآية: 38)**، فالمشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.

ب- مبدأ العلم: منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، حيث يقول تعالى: **(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) (سورة المجادلة، الآية:11)**، كما أكد الحديث الشريف على هذا المبدأ: "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

ج- مبدأ الحكمة: وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في **قوله تعالى: (يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا) (سورة البقرة، الآية:269)**، والحكمة درجة أعلى من العلم، فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل.

د- مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، ويظهر هذا من خلال **قوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (سورة المائدة، الآية: 2)**، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة التميز المؤسسي.

[كما حث الإسلام على مخالطة الجماعة وعدم مفارقتها وجعل الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم فقد ورد في الحديث الشريف "الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم"، وشرع الإسلام عبادات ذات مظهر جماعي مثل صلاة الجماعة في المسجد والحج، كما حث الإسلام على الألفة والتعاون بين الناس كما في الحديث "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر والحمى"، ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الفرقة **قال تعالى: (وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِن بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ) (سورة آل عمران، الآية: 105)]**(المغربي، 2018، صفحة 199)

هـ- مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعة وفقا للمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة ويظهر هذا من خلال **قوله تعالى: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ) (سورة المدثر، الآية: 38).**

كما يمكن إضافة المبادئ التالية:(ربحي و سرير الحرتسي، 2016، الصفحات 164-166)

و- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل من أهم القيم التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وقد أدى ذلك إلى ظهور نتائج إيجابية لهذه القيمة التي أكد عليها مؤسس الاقتصاد ابن خلدون، فإذا كان هذا المبدأ بالقيم الفاضلة والمتمثلة في قناعة المستخدمين بقيمة التسخير التي جعلها الله سبحانه وتعالى آلية ليقسم بها حياة البشر، أدى ذلك إلى تفاني كل عامل في مستواه الإداري في عمله وإتقانه وهذا إيمانا **بقوله تعالى: (أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ) (سورة الزخرف، الآية 32)** ويتبين من هذه الآية بأن الاختلاف والتباين من طبيعة البشر وهو روح مبدأ التخصص وتقسيم العمل كل حسب طاقته وقدرته وخبرته، كما أن المنهج الإداري يقسم الأفراد إلى درجات كل درجة مسخرة للأخرى وهي مرتبطة لما فطروا عليه من قوة وضعف، وفطنة وذكاء، وعلم وجهل وجد وخمول وما إلى ذلك من طبائع البشر.

ح- مبدأ العمل أساس الترقية الإدارية: إن الترقية إلى الدرجات المختلفة هي قيمة من قيم الإدارة، وهي فطرة إلهية وطبيعة بشرية **"وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجٰتٍ" (سورة الأنعام، الآية: 165)**، غير أن هذه الدرجات لابد أن يكون الارتقاء إليها نتيجة العمل، والعمل وحده هو المقياس الذي يمكن بواسطته تدرج المراتب، لأن بلوغ الدرجات المتميزة بعيدا عن مقياس العمل كالمحسوبية والجاه والنسب يؤدي إلى عرقلة التميز المؤسسي ويجعل ما تحقق منه عرضة للفناء، وهذا مصداقا **لقوله تعالى: (وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ) (سورة النجم، الآية: 39).**

ط- مبدأ العلم هو أساس التفاضل في الدرجات: إذا كان العمل هو المقياس للوصول إلى أي درجة من الدرجات فإن أساس التفاضل بين المستخدمين هو العلم، والعلم كان ومازال وسيبقى هو الأساس في الرفعة والمفاضلة، فإذا بلغت قيمة العلم مبلغ مكانته في الاسلام تنافس الناس على تحصيله وتفاضلوا عن طريقه فيصبح هو دافعهم للإبداع والاختراع وهذا ما يجعل أثره بالغا، **يقول تعالى: (نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) (سورة يوسف، الآية 76).**

9- مبدأ الأجر بقدر العمل المبذول: يختلف الأجر من عامل إلى آخر حسب طبيعة العمل المؤدى، فإذا سادت هذه القيمة وكانت تعبر بصورة صحيحة عن العمل المبذول يؤدي ذلك إلى ظهور النمو وزيادته، وإذا فسدت هذه القيمة وأصبح التعويض لا يتبع العمل وإنما يؤخذ حسب أساليب أخرى، انقلبت الأمور إلى ضدها وأثر ذلك سلبا على الأداء البشري، ولهذا فتنميت هذه القيمة والحرص على تطبيقها له شأن كبير في ميدان الإدارة خاصة، وفي الحياة البشرية عامة.

10- مبدأ الأجر المعنوي: يجب على كل مسؤول في مستوى مسؤوليته أن يعتني بقيمة الأجر المعنوي، وهذه القيمة المعنوية هي التي تقول للمحسن أحسنت وتشجعه وتدفعه إلى الاستزادة من الإبداع وتقول للمسيء أسأت وتؤدبه لإرجاعه إلى الصواب وتشجيعه على التخلي عن العمل السيئ، وهذا من أكبر الدوافع لبلوغ الأداء البشري المتميز.

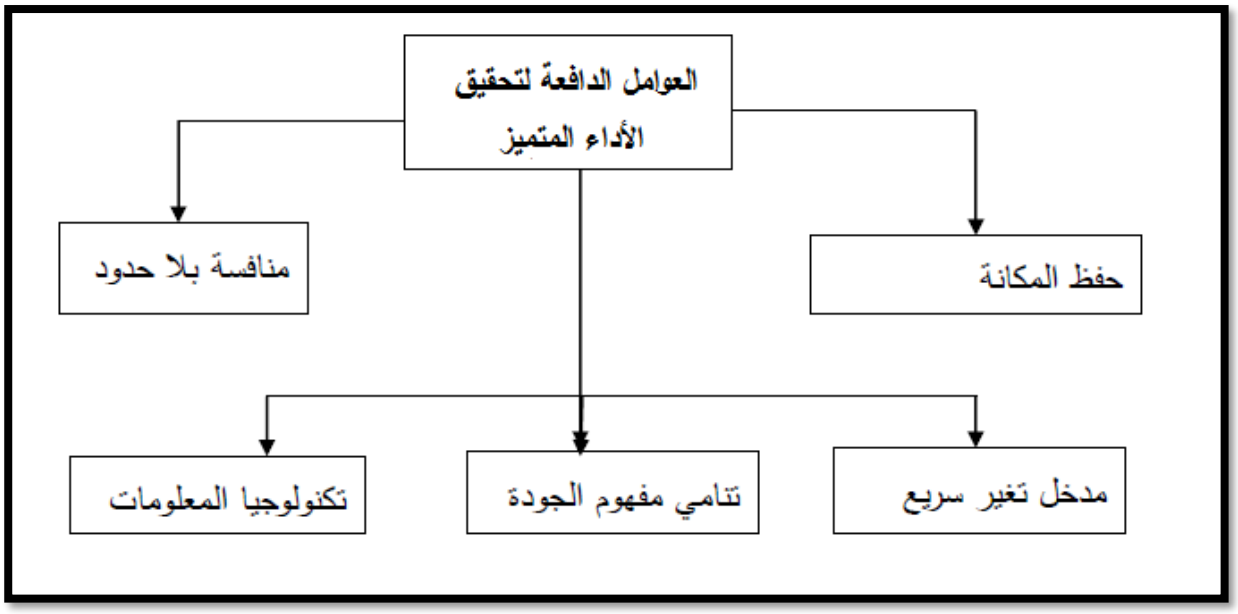
3- العوامل الدافعة للأداء المتميز ومتطلبات تحقيقه

سنحاول التطرق إلى العوامل الدافعة للأداء المتميز من خلال الفرع الأول من هذا المطلب، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن متطلبات تحقيق الأداء المتميز.

3-1- العوامل الدافعة للأداء المتميز:

يمكن التطرق إلى العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز



المصدر : (بهوري، 2019، صفحة 6)

كما يمكن ذكر العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز في النقاط التالية: (داود، 2019، صفحة 29)

1- معدلات تغيير سريعة: وهي تلك التي تنشأ من خلال القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها.

2- المنافسة بلا حدود: وهي تلك المنافسة المفتوحة والتي تنشأ نتيجة الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم البلدان.

3- تنامي الشعور بالجودة: يحقق ضمان الجودة الاستقرار للمؤسسة، ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر من الشركات التي وضعت الجودة في مؤخرة قائمة أولوياتها.

4- تكنولوجيا المعلومات: تدعم تكنولوجيا المعلومات الأساليب التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات وخدمات تامة الصنع.

في حين هناك من يرى أن العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز تتمثل فيما يلي: (زدام و زنينة، 2017، الصفحات 257-258)

1- التغير السريع والثابت: شهدت المؤسسات منذ النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات أثرت بشكل مباشر على فلسفتها وأدائها، أهمها تجليات النظام الاقتصادي العالمي الجديد واختزال الحدود وبروز انتماءات عابرة للحدود (مثل الاتحاد الأوروبي)، فعقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة، ولقد لقي هذا الفكر الإداري رواجا شديدا خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، حيث كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هي التخطيط المركزي وحماية الأسواق غير أن موازين

القوى العالمية عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح وآليات السوق، وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة.

2- الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث على مسببات التميز باعتباره محققا للاستقرار ومعززا للمكانة.

3- طفرة تكنولوجيا المعلومات: طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات كما أصبحت المؤسسات مؤسسات إلكترونية، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على إحداث فرق العمل وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء من خلال زيادة قدرتها بالسيطرة على الوقت والمسافات وكذا توليد ونقل وتوزيع الطاقة، تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها، توفير الجهد البشري.

3-2- متطلبات تحقيق الأداء المتميز

من متطلبات تحقيق الأداء المتميز نذكر: (مصطفى، 2018، صفحة 134)

1- إدارة المؤسسة لعملياتها الأساسية والداعمة بشكل فاعل وكفء.

2- قدرة المؤسسة على دعم وتغيير هذه العمليات والمنتجات وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار، ووفق استراتيجية المؤسسة.

3- إن تميز الأداء لأي مؤسسة ينبع من التميز في المعرفة التي تمتلكها، فهي محور الأعمال التنافسية، لذلك فان وجود الإبداع والابتكار في المؤسسة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى، إذ تعرف "المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة" التميز بأنه الممارسات الفضلى في إدارة المؤسسة، وأن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح من خلال ما تنجزه، وكيف تنجزه؟ وكذلك مستوى الثقة بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل.

في حين هناك من يرى أن متطلبات تحقيق الأداء المتميز تكون بالقضاء على الفاقد في العمليات المختلفة ومن ذلك نذكر: (النجار، 2014، الصفحات 143-144)

1- تجنب الإنتاج الزائد أي خارج الخطة.

2- تجنب انتظار العملاء.

3- فاقد النقل أي أثناء توصيل السلعة للعملاء.

4- فاقد المخزون.

5- الفاقد في استخدام المياه.

6- فاقد الأخطاء.

4- دعائم الأداء المتميزونماذجه

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دعائم الأداء المتميز من خلال الفرع الأول، ثم الحديث عن نماذج لهذا الأداء من خلال الفرع الثاني.

4-1- دعائم الأداء المتميز:

يمكن ذكر دعائم الأداء المتميز كما يلي: (المليجي، 2012، الصفحات 18-19)

1- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.

2- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة.

3- توفر خطة استراتيجية للمؤسسة وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية.

4- وجود هيكلة واضحة ومحددة وشاملة للمؤسسة.

5- توفر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.

6- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسة.

7- توفر تدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسة.

8- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسة.

9- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.

10- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسة والعمل بروح الفريق.

11- امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

12- حل المشاكل باستمرار وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل.

13- إمكانية تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة.

14- احترام تعدد الآراء.

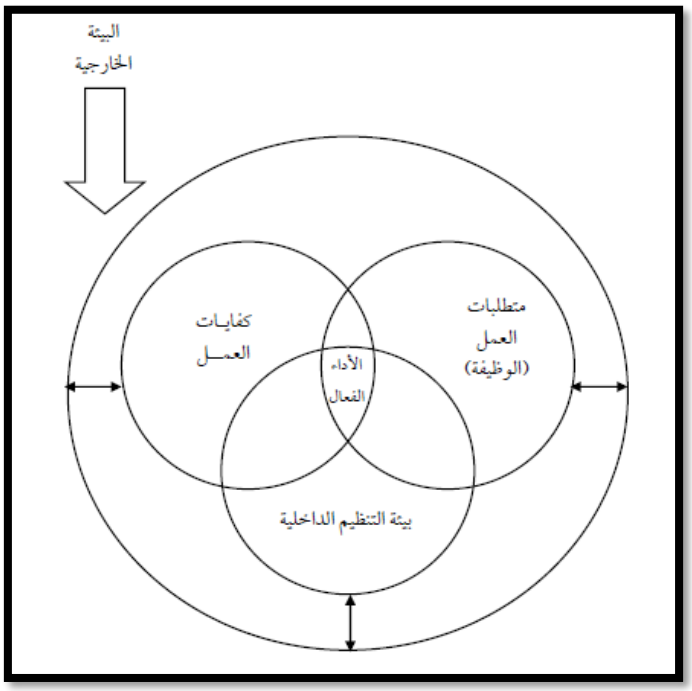
4-2- نماذج للأداء المتميز

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، وتمثل هذه النماذج أسلوبًا علميًا يهدف إلى الاستفادة من خبرات أصحاب الأداء المتميز في المؤسسات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية. (أبو النصر، 2009، صفحة 69)

ويمكن التطرق إلى هذه النماذج كما يلي: (أبو النصر، 2009، الصفحات 70-73)

4-2-1- النموذج الأول: قدم عبد الباري إبراهيم درة نموذجاً في مجال التميز أطلق عليه إسم **"نموذج الأداء الفعال"** والذي هو في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): نموذج الأداء الفعال



المصدر: (أبو النصر، 2009، صفحة 71)

وفيما يلي شرح لهذا النموذج:

أ – كفايات العمل أو الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.

ب- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.

ج- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

د- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

إن الوصول إلى ذروة الأداء الفعال بلا شك سوف يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، وسوف يجعله راضيًا عن نفسه وعن عمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي به في عمله ليصبح رئيسًا أو مديرًا نظرًا لتفوقه في الأداء، والوصول إلى ذروة الأداء الفعال عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إرادة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح.

4-2-2- النموذج الثاني: وضع كل من "David Lascelles" و"Roy Peacock" نموذجًا للتميز في العمل ينبغي للمدراء أو أصحاب اتخاذ القرار في المؤسسة أن يستفيدوا منه إذا أرادوا أن تنجح مؤسساتهم وتصبح في الصفوف الأولى في سوق السلع أو الخدمات، ويركز هذا النموذج على مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

أ- إرضاء العاملين وكسب ولائهم.

ب- إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

ج- إرضاء المجتمع.

5- معوقات ومقومات تحقيق الأداء المتميز

سنحاول التطرق إلى معوقات تحقيق الأداء المتميز من خلال الفرع الأول من هذا المطلب، في حين سنخصص الفرع الثاني للحديث عن مقومات تحقيق هذا الأداء.

5-1- معوقات تحقيق الأداء المتميز

يمكن ذكر معوقات تحقيق الأداء المتميز كما يلي: (النجار، 2014، صفحة 48)

1- عدم القدرة على تحديد الأهداف.

2- غياب القدرة على حل المشكلات.

3- عدم القدرة على الإبداع.

4- غياب القدرة على قيادة الآخرين.

5- صعوبة تحفيز العاملين.

6- صعوبة الإشراف على العمل.

7- عدم القدرة على تدريب الغير.

في حين هناك من يرى أن معوقات تحقيق الأداء المتميز تتمثل فيما يلي: (المليجي، 2012، الصفحات 108-109)

1- ضعف الموارد المالية للمؤسسة.

2- عدم قناعة الإدارة العليا بإدارة التميز.

3- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز.

4- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز.

5- قلة الوعي، وقبول المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي، وميل بعض المديرين إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغير.

6- انشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة.

7- انتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير أو التجديد داخل المؤسسة.

8- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

9- عدم مكافأة الأفراد العاملون على عملهم بصورة جيدة أو عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع استراتيجية المؤسسة.

10- ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة.

11- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز.

12- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعني تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم للتركيز على التميز.

كما أن المدراء ينقسمون إلى الأصناف التالية: (الدوري، 2012، صفحة 22)

أ- مدير كفوء وفعال: في مؤسسة تحقق كفاءة عالية وفعالية عالية.

ب- مدير غير كفوء وفعال: في مؤسسة تحقق فعالية عالية وكفاءة منخفضة.

ج- مدير كفؤ وغير فعال: في مؤسسة تحقق كفاءة عالية وفعالية منخفضة.

د- مدير غير كفوء وغير فعال: في مؤسسة تنخفض فيها الكفاءة والفعالية.

2-5- مقومات تحقيق الأداء المتميز

يمكن ذكر مقومات تحقيق الأداء المتميز كما يلي: (أبو النصر، 2009، صفحة 74)

1- الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، وحدة السلطة الآمرة ووحدة التوجيه، مكافأة الأفراد، المساواة، ... إلخ.

2- تحقيق وظائف الإدارة: وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمؤسسة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة... إلخ.

4- الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كما تشير الفعالية إلى إنجاز العمل المطلوب.

5- الكفاءة: بمعنى حسن استخدام الموارد، كما تشير الكفاءة إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

6- الإبداع والابتكار: وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي في العمل.

7- مراعاة قيم وأخلاقيات المؤسسة والمجتمع: ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والأمانة.

6- فوائد الأداء المتميز ومؤشرات قياسه:

سنتطرق في هذا المطلب من خلال الفرع الأول إلى فوائد الأداء المتميز، أما الفرع الثاني فسنحاول فيه الحديث عن مؤشرات قياس الأداء المتميز.

6-1- فوائد الأداء المتميز:

يمكن ذكر فوائد الأداء المتميز في المؤسسات كما يلي: (جمال، 2017، الصفحات 200-201)

1- النجاح الدائم على المدى القريب والبعيد.

2- كسب ولاء المتعاملين.

3- خفض التكاليف واكتشاف فرص التحسين.

4- زيادة دوافع التغيير نحو التميز بشكل دائم.

2-6- مؤشرات قياس الأداء المتميز:

الأداء المتميز هو مستوى الأداء الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الوصول إليه، ولقد قدمت الشركة الاستشارية (ARTHUR) نموذجا لخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز وأشارت إلى ضرورة توفر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، كما يمكن اعتبارها مؤشرات لقياس الأداء المتميز، (بيصار، 2017، صفحة ز) والتي نتطرق إليها فيما يلي: (بيصار، 2017، الصفحات ز-ح)

1-2-6- أصحاب المصالح: وهم أية جهة لها مصلحة بالمؤسسة، ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين... الخ، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المؤسسة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة.

2-2-6- العمليات: إن المؤسسات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد أو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فريق العمل.

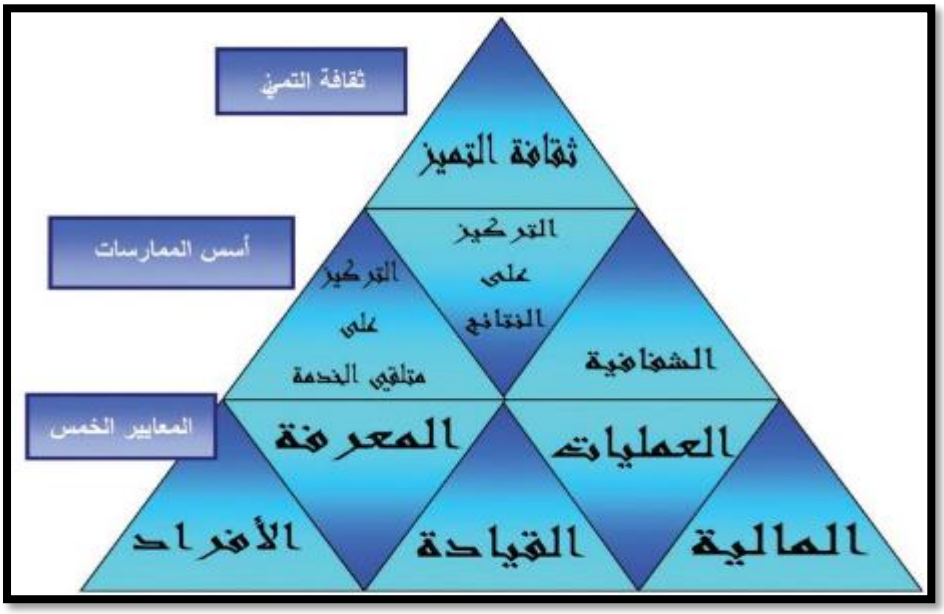
3-2-6- الموارد: تحتاج المؤسسة إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وقد تلجأ إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المؤسسة لكون أن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المؤسسة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4-2-6- الثقافة التنظيمية: حيث إن المؤسسة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات، وإن اهتمام المؤسسات بتوفير ثقافة التميز سيدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

ولبلوغ ثقافة التميز ينبغي على المؤسسة التركيز على أمرين أساسيين وهما: **المعايير الخمس** (المالية، العمليات، القيادة، المعرفة، الأفراد) ثم **أسس الممارسات** (الشفافية، التركيز على النتائج وعلى متلقي الخدمة)، (غازي جرار، 2018، صفحة 307)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مثلث التميز



المصدر: (غازي جرار، 2018، صفحة 307)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن مفهوم الأداء هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، في حين أن مفهوم الأداء المتميز يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة تتسم بالتميز عن الكثير من المؤسسات، ويُحقِق تبني المؤسسة للأداء المتميز النجاح الدائم وبالتالي ضمان البقاء في السوق والتوسع إلى أسواق أخرى، والوصول إلى هذا النوع من الأداء ليس بالأمر السهل، حيث ينبغي للمؤسسة التي تريد الوصول إليه الاعتماد على العنصر البشري بالدرجة الأولى كركيزة أساسية، ومن ذلك نذكر التحفيز، اختيار المدير الكفوء والفعال ونفس الشيء مع باقي الموظفين، الاهتمام بالرضا الوظيفي، ... الخ.

كما ينبغي للمؤسسة وضع مؤشرات قياس الأداء المتميز تتناسب مع طبيعة نشاطها، ومن ثم القيام بقياس هذا الأداء مع التركيز على مؤشر أصحاب المصالح.

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

تمهيد:

تعتبر الإدارة أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها فهي ليست مجرد مجموعة من العمليات التنظيمية، بل تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق نتائج فعّالة وملموسة من خلال هذه الأنشطة، تساهم الإدارة في توجيه الموارد البشرية والمادية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.

تستلزم الإدارة مجموعة من المهارات القيادية، وفهمًا دقيقًا للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما أن الإدارة تواجه تحديات مستمرة في عالم يتسم بالتغيرات السريعة في الأسواق والمجتمعات، مما يستدعي من المديرين التكيف والمرونة في التعامل مع هذه التحولات.

1- الإدارة:

1-1- ماهية الإدارة :

إذا اعتبرنا أن الإدارة هي تنفيذ المهام بواسطة الآخرين في عموم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فلا يمكننا إهمال الجوانب المرتبطة بهذا التنفيذ حيث يتطلب هذا الأمر اجتماع عناصر مختلفة تسمح بكفاءة وفاعلية تعبر عن انسجام الأفراد المنفذين وقدرة من يديرهم على تخطيط العمليات الإدارية لذا فقد عرفها جونسون بأنها"الحقل الذي يهتم بمجموعة الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء كان من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح". **(مروان عبد الحميد، 2000، صفحة 25)**

فمهما كان نوع الإدارة أو ميدان تطبيقها فإننا في حاجة إلى التنظيم كعنصر مرافق وشريك في العمل الإداري يمكننا من تحقيق التمايز في العمل بالتعامل مع مختلف المستويات والظواهر الاجتماعية، فإذا كانت أمور الحياة اليومية وأبسطها يتطلب قدر من التنظيم، فماذا إذا تعلق الأمر بالعمل الإداري الذي يتميز بالتعقيد والتركيب كون المنتمين للعمل الإداري متعددي الثقافات ومختلفي التوجهات ويسعون إلى تحقيق أهداف مختلفة ولذلك فإن"الإدارة يمكن تصنيفها ضمن العلوم الإجتماعية التي تقوم على دراسة السلوك الإنساني من جوانبه المختلفة ". **(أحمد ماهر، 2002)**

فالإدارة بذلك ظاهرة اجتماعية ترافق الحياة الإنسانية وتتطور بتطورها وقد تسبقها في بعض الأحيان حتى تكون في خدمة الإنسان وتلبي حاجاته بشكل يسهل الحياة في جميع مجالاتها ومنه فالإدارة "عملية مستمرة ذات طابع اجتماعي تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، وهذا بتطبيق طرق ومناهج فعالة تؤثر في العملية الإدارية، ودفعها إلى الإنتاجية والمردودية، وقد تستمد هذا من إمكانية العلاقة بالعلوم الأخرى خاصة النفسية والاجتماعية **(عصام بدوي، 2000)**

1-2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

قد يعتبر البعض أن الملاحظة التي يشترك فيها جميع المتتبعين والباحثين في أشكال تطور الحضارات ونموها وعلى اختلاف تخصصاتهم مدى الالتزام بالتخصص في ميدان من الميادين الذي أصبح الطابع الغالب على مفكري هذا العصر، غير أن الأمر لا يخلو من ضرورة الاطلاع ومعرفة حركة تطور العلوم الأخرى، وما التسميات الحالية لبعض العلوم إلا وجها من أوجه التمييز النظري لا يكاد يتجاوز حدود التسمية في حد ذاتها.

لذا نرى "اليوم كل العلوم تعتمد على بعضها البعض في تحصيل المعلومات وجلب النتائج والخبرات وهكذا أصبحت العلاقة بين العلوم تأثيرية، فهناك عدة إزدواجيات بين العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإعلام الآلي والرياضيات، وكذلك علم النفس بالعلوم الطبية."**(إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 1995، صفحة 14)**

بما أن الإدارة تتكون من وسائل مادية ومالية والعنصر المحرك والمحوري في طريقة تسيير هذه الأخيرة هو العنصر البشري الذي يسهر على حسن توظيفها بشكل يسمح بتحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة سلفا، فإن طرق التنفيذ وإن اختلفت وتعددت لا بد لها من اللجوء لباقي العلوم كالرياضات والإحصاء وعلم النفس والإعلام الآلي مما يدفع القائمين على شؤون الإدارة ضرورة الاستعانة بمختلف العلوم الأخرى بصورة تمكن من بناء استراتيجيات توفق بين العنصر البشري المسير للوسائل والذين تقع عليهم تبعيات هذا التسيير.

غير أن الأمر الذي يستوقفنا يتمثل في كيفية الإلمام بخبايا جميع الأمور فمن غير"الممكن أن يكون المدير عالما متخصصا في جيع العلوم والمعارف لأن ذلك فوق طاقة البشر، لذلك ينبغي أن يلم المدير إلماما عاما للمعلومات والمعارف التي تمكنه من النجاح في ممارسة الإدارة، أما بالنسبة للمعلومات التخصصية فيمكن للمدير أن يحصل عليها من المستشارين المتخصصين على أن يكون المدير قادرا على استخدام هذه المهارات والاستفادة منها في نجاح ممارسة العملية الإدارية". **(أحمد ماهر، 2002 صفحة 44)**

والإدارة في المجال الرياضي كغيرها من الأنشطة الإنسانية الأخرى، تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي بها رغبات من يستفيدون من خدماتها، فهي بذلك تأثر كما تتأثر بمختلف التغييرات التي تطرأ على مسار الفكر الإنساني عموما والفكر الإداري خصوصا.بل أكثر من هذا فالرياضة كظاهرة اجتماعية تحتوي من خلال اختصاصاتها المتنوعة جميع فئات المجتمع وتزداد حساسيتها كلما ارتقينا في هرم الممارسات المختلفة بين الرياضة للجميع إلى رياضة الهواة إلى رياضة النخبة فالتجلية، نرى حاجة الرياضة للإدارة الكفؤة والفاعلة تأخذ أبعادا

أكثرا أهمية وأخطر بالنظر لحجم الممارسة والمتابعة وطبيعة المنافسة كتنظيم الألعاب الأولمبية وكؤوس العالم في مختلف الرياضات، وما إلى ذلك من روافد الرياضة وتشعباتها التي تنمو بالرياضة وتنميها كالتسويق الرياضي للمنتجات والمنافسات الرياضية وكذا الاستعانة بأنماط مختلفة من التسيير الرياضي، هذا التنوع والارتباط بين الإدارة في المجال الرياضي والرياضة يجعلهما على التماس دوما مع مختلف مظاهر الحياة الإنساني كالاقتصاد والسياسة والثقافة...للإدارة علاقة بعلوم أخرى ويمكن حصر هذه العلوم في:

1-2-1 الإدارة وعلم الاقتصاد:

وتكمن علاقتهما في توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

2-2-1 الإدارة وعلم النفس:

يعني يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وانتماءهم للعمل.

3-2-1 الإدارة وعلم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها وعلاقتها فيما بين الأعضاء. لذا على المدير أن يكون ملمًا بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

4-2-1 الإدارة وعلم القانون:

معرفة الإداري لتشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات.

5-2-1 الإدارة وعلم المحاسبة:

لا يستطيع الإداري الاستغناء عن القيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها التي تعطي صورة حقيقية عن أوضاع المنظمة.

6-2-1 الإدارة وعلم الحاسوب:

مع تزايد أهمية المعلومات في المنظمة يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها.

1-2-7 الإدارة والعلوم والرياضة والإحصاء:

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية والنظريات والاحتمالات والمعادلات في وصنع القرارات وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها. **(حسين حريم، 2006، صفحة 38)**

1-3- أنواع الإدارة:

هناك عدة أنواع يمكن حصرها في:

1-3-1 **إدارة الأعمال:**

هي تخصص لإدارة المنظمات وتتميز بالخصائص التالية: تمارس نشاط اقتصاديا الغرض من إقامتها هو الربح، لها وجود وشكل قانوني.

1-3-2- **الإدارة العامة:**

الإدارة الحكومية(تتخصص في إدارة المؤسسات الحكومية وقد اهتم بها منذ ولادة علم الإدارة، وتتميز الأجهزة الحكومية بما يلي: تقيمها الدولة تشمل الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية ذات طابع احتكاري تختلف قائمة الأجهزة الحكومية باختلاف النظام السياسي.

1-3-3 **إدارة القطاع العام:**

نستخدم مصطلح القطاع العام لنشير إلى القطاع أو النشاط الاقتصادي الذي تملكه وتمارسه الدولة أي تقوم بنشاط اقتصادي بواسطة مؤسسات عامة مثلا مديرية الإقامة.

1-3-4 **الإدارة الدولية:**

تخصص الإدارة الدولية هو تخصص لإدارة المنظمات الدولية، فهي التي تقوم بتأهيل المختصين فيها من خلال برامج التطوير خاصة قد تشمل الحصول على شهادة على مستوى الدراسات العليا.

1-3-5 **إدارة التعاونيات:**

هي الإدارة الخاصة بالتعاونيات، والتعاونية هي منظمة أعمال من نوع خاص تتميز بالخصائص التالية:

- تحقيق مصالح للأفراد غالبًا تكون اقتصادية.
- إما لكونهم أنفسهم المستفيدون يقيمها الأفراد.

1-3-6 **إدارة الهيئات الخاصة:**

هي منظمات يقيمها الأفراد لتمارس نشاط غير اقتصادي بهدف الخدمة العامة وتشمل الأحزاب السياسية الجمعيات العلمية والمهنية، والمؤسسات التربوية والتعليمية، فكل هذه المنظمات هي هيئات خاصة تشترك في خصائص معينة تنعكس على إدارتها. **(سعاد نائف البرنوطي، 2000، صفحة 38)**

1-4- النظريات الإدارية:

1-4-1- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

بدأت صيغة إنتاج جديدة، بفعل تركز وسائل الإنتاج؛ نتيجة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ما أدى إلى تلبية طلبات الصناعة من أفراد للعمل لا علاقة لهم بالصناعة على خلفية العمل في الزراعة، وكانت ميزة هذه اليد عاملة أنها

قليلة الانسجام مع الإنتاج التقني، وارتبطت هذه المدرسة تاريخيا مع اعتبارات اقتصادية كانت بمثابة العقيدة التي تبنى عليها جميع الفلسفات التي عاصرة الفكر الإداري آنذاك وانحصرت في ثالوث التكلفة، الوقت، الكفاية.

تعد (المدرسة التقليدية/أو الكلاسيكية) أقدم المدارس التي تناولت علوم الإدارة، وتمتد جذورها إلى دراسات ماكس فيبر، وفريدريك تايلور، وهنري فايول.

ومن أهم التيارات الفكرية التي ميزت هذه المدرسة ما سنأتي على ذكره:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

تاريخيا ثبت أن هذه النظرية هي من أقدم النظريات التي حاولت تفسير العمل في المجال الإداري وطبيعته وطرق تنفيذه، وقد اقترنت هذه النظرية بالعالم الأمريكي فردريك تايلور "وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين " **(فاروق عبده فليه، 2005، صفحة 52)**

ب- نظرية التقسيمات الإدارية:

تعتبر نماذج نظرية التقسيم الإداري إحدى أبرز نظريات المدرسة التقليدية في الإدارة ولقد كان من أبرز ما يميز النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساسًا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، كما تميزت المبادئ التي تقوم عليها نظرية التقسيمات الإدارية بالعمومية في شقها التطبيقي أو الميداني حيث لا تفرق بين المنظمات الخاصة أو العامة والصناعية.

غير أن الفضل في ظهور هذه النظرية يعود للمهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان "الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Managment)" وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا.

وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية)

ويركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة. وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور. **(فاروق عبده فليه، 2005، صفحة 54)**

والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يراها هنري فايول هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.وقد وضع هنري فايول 14 مبدأ للإدارة جاء ذكرها وفق الترتيب الآتي: **(مدحت محمد أبو النصر، 2007، الصفحات 27-28)**

- ❖ مبدأ تقسيم العمل.
- ❖ مبدأ السلط والمسئولية.
- ❖ مبدأ الانضباط.
- ❖ مبدأ وحدة القيادة.
- ❖ مبدأ وحدة التوجيه.

- ❖ مبدأ أولوية المصلحة العامة.
- ❖ مبدأ المكافأة العادلة.
- ❖ مبدأ تدرج السلطة.
- ❖ مبدأ المركزية.
- ❖ مبدأ الترتيب.
- ❖ مبدأ المساواة.
- ❖ مبدأ استقرار العاملين.
- ❖ مبدأ توفير روح المبادرة.
- ❖ مبدأ روح الفريق.

ت- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864- 1920 م)،كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى (Bereau) وتعني المكتب والثانية(cracy)، وتعني القوة أو السلطة أو الحكم. ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد نتجت هذه النظرية بناء على دراسة قام بها ماكس فيبر على التنظيمات الإدارية "من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القا ئم، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيرا السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة التي تستند إلى قوة الدستور والقانون" **(فاروق عبده فليه، 2005، صفحة 56)**

1-4-2- المدخل السلوكي في الإدارة:

"إن نقطة البداية في تأسيس هذا المدخل جاءت نتيجة لقيام كل من إلتون مايو (Elton Mayo) ووفرتز روتلز برجر (Fritz Roethlisberger) بما يعرف بدراسات هوثورن (Howthorne Studies) في عام1927م، وهي دراسات متعلقة بظروف العمل وسلوك العاملين في مصنع يعرف باسم (Western Electric Factory). **(مصطفى عبد الله، 2002، صفحة 114)**

"وقد أدى هذا الطرح للسلوك الإداري فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج، ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التي روج لها تايلور أو التقسيم الجامد الذي اقترحه فايول أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحها فبر هي محور أساس العملية الإدارية بل العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية-بالطبع- وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها" **(فاروق عبده والسيد محمد، 2005)**

لذا ظهرت هذه المداخل الفكرية التي حولوا منظروها تثمين جهد الفرد العامل واعتبار كأحد الركائز الأساسية في نجاح العمل الإداري بالإضافة إلى باقي العوامل كالموارد المادية بأنواعها وأن الجانب الإنساني في التعاملات داخل الشركات والمنظمات لا يقل أهمية عنها، وسنورد أهم النظريات التي تبنت هذا الفكر الإنساني في تفسير طبيعة العمل الإداري.

1-4-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية :

"بالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد في الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها للبحث عن البديل الذي يضمن تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس". **(فاروق عبده فليه، 2005، صفحة 61)**

قد يعتقد البعض أن واضعي هذه النظريات يبنونها من فراغ بل على العكس فهي تستفيد من مكامن الضعف والقوة بمن سبقوهم، فنظرية العلاقات الإنسانية بنيت على أسس اشتراك كل من علم النفس وعلم الاجتماع

ولم تأتي لترفع الحدود والحواجز وأن يندمج الموظفين مع بعضهم البعض لأن هذا الأمر سيشتت الجهود ويخلط الوظائف، وإنما تستمد هذه النظرية منطقها من احترام الرؤساء لعمالهم ومحاولة فهمهم "لأن العاملين يتطلعون دائمًا إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقًا بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعمًا لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها " **(عريفج، 2001، ، صفحة 25)**

والاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إن له تأثير ربما يكون أكثر من تأثير الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة قيامة بسؤال أحد العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة.

وإذا انطلقنا إلى رياض العلاقات الإنسانية التي تعبر على المودة والحرص على الآخر فإننا نجد تألقًا وضياءً على طريق الحياة الاجتماعية السليمة الصادقة فيشعر الفرد مهما صغر أو كبر بأنه شريك في العمل واتخاذ القرار وتحمل النتائج في ظل الإنسانية الراقية والفقه الواقعي لتقويم الأداء وتشجيع المواهب والملكيات وتعزيز القدرات ولذلك فقد نمى اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم "ويعتبر الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية، لأنه يقر بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة. وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي". **(فاروق عبد فليه، السيد، محمد عبد المجيد، 2005)**

1-4-2-2- نظرية x-y لمكريجور:

لقد وضع دوجلاس ماكريجور (Douglas McGregor) أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات X السلبية(التقليدية) والثاني بافتراضات Yالإيجابية.

- **الافتراضات السلبية افتراضات (X)**

تصف هذه الافتراضات نظرية (X) النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل والآلة والموارد، وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (x):

- ✓ أن معظم الأفراد لا يحبون العمل
- ✓ يجب مراقبة الأفراد وتهديدهم لدفعهم للإنجاز والأداء
- ✓ أن الأفراد تميل إلى تجنب المسؤولية
- ✓ أن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل
- ✓ أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات

ب الافتراضات التي قامت عليها نظرية (y):

- ✓ أن الأفراد يحبون العمل
- ✓ أن الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد
- ✓ أن الأفراد على استعداد لتحميل المسؤولية
- ✓ أن الأفراد لديها القدرة علي التخيل والابتكار وحل المشكلات
- ✓ أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد

1-4-2-3- نظرية ماسلو (هرم الحاجات):

تقوم نظرية إبراهم ماسلو (A.H.Maslow) على افتراضات نظرية (Y) فهو يرى" أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات" **(محمد قاسم، 2006، صفحة 87)**

و قد بنى ماسلو هرمه وسنستعرض هذه الحاجات كما هي مرتبة في الهرم أي من الأسفل إلى أعلى الهرم أول هذه الحاجات هي :

أ- الحاجات الفسيولوجية:

وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها. ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء وإلى الماء والطعام وإلى الراحة والنوم وإلى المأوى والملبس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار بقاء الإنسان.

ب- حاجات الأمن والأمان:

إن حاجات الأمن تتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحيا ة. وبناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

ج- الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء:

وهي حاجة الفرد في أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد المجتمع وأن يتمكن من إقامة علاقات ودية ومشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية والزواج.

د- حاجات الاحترام والتقدير:

وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الايجابي مع الآخرين.

هـ- حاجات احترام الذات:

هي الحاجات المادية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقا له في ضوء الواقع يعيشه وأن التنازل عنها أو عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه. فقدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطاته وعمله وحريته في الاختيار مثلا وعدم الشعور بالذنب

و- حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي:

على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع

ز- حاجات تحقيق الذات:

وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون وخاصة في مجتمعه. فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع.

3-4-1 المدرسة الكمية في الإدارة:

"يتركز اهتمام أنصار أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة، فلم يعد الاهتمام في هذه المرحلة على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات التي أكدت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واعتبرتها ضمانة لحسن الإدارة ". **(محمد قاسم، الصفحات 107-206)**

1-3-4-1 نظرية اتخاذ القرار:

"إن الناس يتخذون القرارات في كل يوم وإن كل شخص يقوم باتخاذ قرارات في مواقف معينة، فطالب يتخذ قرارته الخاصة بدراسته والمير يتخذ القرارات مثل توظيف موظفين جدد أو القيام بالأعمال على الانترنت. وعند اتخاذ القرارات فإن الناس ينظرون إلى البدائل ويحاولون الوصول إلى أفضل خيار ممكن وعليه تعريف اتخاذ القرار على أنه اختيار يتم القيام به في ضوء البدائل المتاحة " **(زيد، 2006، صفحة 83)**

والقرارات نوعان سياسي وإداري: "فالقرار السياسي هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، وهو يركز على . الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية" **(زيد وسامي،2006، صفحة 77)**

أم القرار الإداري فهو "إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة." **(زيد وسامي، 2006، صفحة 77)**

ويذكر البعض في نفس سياق القرار الإداري بعض أنواع القرارات المرتبطة أساسا بطبيعة العمل الإداري منها: **(فاروق عبده والسيد محمد، 2005، الصفحات 224-225)**

- القرار التقليدي ويتعلق بالأمور والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي.
- القرارات الروتينية وهي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة ذات الصلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل.

- القرارات الفنية المتخصصة وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين.

- القرارات الحيوية وهي التي تشمل مشكلات هامة وحيوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري بل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة.

1-4-3-2 بحوث العمليات:

اتضح لنا أنه ليس من الصعب استنتاج التعريف من المصطلح نفسه والذي يعنى القيام بالبحوث والدراسات من اجل تسهيل مهمة إنجاز الإعمال على أفضل وجه في ظل المعطيات المتاحة تحت ظروف معينة.

ومن أهم أدوات بحوث العمليات ما يلي:

أ- البرمجة الخطية:

إن تعبير البرمجة يعني وضع خطوات لحل مسألة ما لبلوغ هدف معين. أما تعبير خطية فيعني افتراض تغير الظاهرة التي نقوم بدراستها بصورة خطية (على شكل خط مستقيم) وكثيرًا ما يستخدم هذا الافتراض لتقريب الواقع إلى صيغة رياضية سهلة.

ب- نظرية صفوف الانتظار:

عبارة عن نموذج رياضي من نماذج بحوث العمليات يرمي إلى تصوير وضع معين أو تلخيص أبعاده الأساسية بهدف تحليله ودراسته، واتخاذ القرار بشأنه. ويعد هذا النموذج من بين أبرز النماذج الرياضية وأوسعها انتشارا في الوقت الحاضر، وذلك للدور البارز الذي يؤديه في عملية اتخاذ القرارات في المجالات التخطيطية والتنظيمية والرقابة المتعددة. لأن من الممكن استخدام نموذج الانتظار بأبعاده الشاملة لدراسة ظواهر متباينة ومتعددة وتحليلها **(سالم وحسن،1893، صفحة 197)**

ج- المحاكاة:

تستخدم المحاكاة لتصوير أو وصف حركة علمية أو نشاط حقيقي واقعي غالبا ما يكون نظام معقدا وتعمل على تشغيل النظام الجديد وإجراء التجارب عليه واستخلاص النتائج منه، ويمكن استخدام المحاكاة في شتى المجالات **(عاشور،1995 صفحة 53)**

4-4-1 الاتجاهات الإدارية الحديثة:

لم ينشأ المدخل المعاصر في الإدارة من فراغ، بل هو ثمرة كل الجهود التي سبقته، كما أن المدير وفقًا للمدخل المعاصر ليس ملزمًا بضرورة التقييد بتطبيق مدخل وحيد، بل المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يختار المبادئ التي تلائم ظروف موقفه.

1-4-4-1 الإدارة بالأهداف:

يعتمد هذا الأسلوب على مدى نجاح الإدارة في قدرتها على تحقيق الأهداف، والإدارة بالأهداف "نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنيًا وقابلة للقياس. **(يعقوب نشوان، 1998 صفحة 43)**

ويتضح أن هذا الأسلوب يركز على الأهداف مع مراعاة أن تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف، ومراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة. **(محمد سيف الدين فهمي،1993، صفحة 207)**

ويمكن القول أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب المناسبة لتطبيقها في التخطيط الإداري المدرسي الفعال لأنها تركز على الأهداف أولا والمشاركة ثانيًا مما يؤدي إلى الالتزام في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا بأسلوب تشاركي جماعي، ومن أهم مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي: **(عبد الباري درة، 1993، صفحة 5)**

أ- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط .

ب- تساعد المديرين على وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها .

ج- تعمل على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين .

د- تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة لمدى تحقيق الأهداف .

هـ- تدعم الإدارة بالأهداف روح المشاركة والتعاون والالتزام للعاملين كما ترفع الروح المعنوية.

و- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المؤسسة للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقديم أداء أفضل، وتوفير نظام ثواب وعقاب أفضل .

وأسلوب الإدارة بالأهداف يتم وفقًا لعدة خطوات متسلسلة كما يلي :

- ❖ تحديد الأهداف العامة للمنظمة تحديدًا واضحًا بحيث تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز والمتابعة والتقويم، وهنا تتحدد أدوار كل من الطرفين أي الواجبات التي سيقوم بأدائها والمساعدات والتسهيلات التي سيقوم الرئيس بتقديمها للمرؤوس أثناء تأدية عمله.
- ❖ مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحديد الأهداف والإجراءات والأنشطة اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- ❖ وضع برنامج عمل حسب جدول زمني محدد.
- ❖ تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل فرد، إذ يقوم العامل بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدمه في مراحله المحددة.

- ❖ تقويم مدى تحقيق الأهداف خلال مراحل التنفيذ، فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا وتبحث الأخطاء والفروق إن وجدت.

خطوات الإدارة بالأهداف:

لخصها العمايرة في سبعة نقاط هي: **(العمايرة،1999، صفحة 165)**

01 وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة كخطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي.

02 دراسة الوضع البشري والمادي .

03 تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية.

04 توزيع المهمات والصلاحيات .

05 وضع برنامج للعمل والتنفيذ بشكل تشاركي.

06 التقويم والتغذية الراجعة.

07 القيام بالمكافآت/العقوبات بما يتناسب مع الإنجاز.

1-4-4-2- مدخل النظم :

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعيًا أو بيولوجيًا أو علميًا يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالمنظمات تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعاته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها" .

ويؤكد مدخل النظم الذي ظهر في منتصف الستينات من القرن العشرين على يد هومانز وسيلر SILLER-HUMANESعلى أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها، فإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة بكاملها تتغير. **(النمر وآخرون،2006، صفحة 81)**

ولقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانًا غير عملية أو غير دقيقة وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات).

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوبًا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

وأسلوب النظم "تقنية عقلية جديدة تستخدم أساليب فنية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة تحليلا نظاميًا يركز على حل مشكلات الواقع كمًا وكيفًا، كما يسمح بالتخطيط الأمثل، واتخاذ أفضل القرارات بشأنها. **(أحمد علي الحاج محمد،1992، صفحة 171)**

ويجب الالتزام بمبادئ معينة حتى يتوافر للنظام التفاعل الصحيح مثل: **(رياض الأغا ونهضة الأغا، 1996)**

1 أن يكون للإدارة فلسفة واضحة يعكسها النظام .

2 أن يوفر النظام خدمات فعالة ويضمن تأديتها بكفاءة عالية .

3 أن يتمكن النظام من تقليل الجهد الكبير خلال عمليات الاتصال والتنسيق بين مكوناته.

4 أن تكون لكل وحدة في النظام وظيفة وتوافق مع الإدارة بالأهداف للنظام ككل.

5 أن يتسم النظام بالمرونة التي تسمح بتحسين أداء الأعمال .

6 أن يسير العمل في النظام على أسس علمية وموضوعية وعلى حقائق ومعلومات صحيحة.

7 أن يهتم النظام بالعنصر البشري وسيادة العلاقات الإنسانية بين الأفراد .

3-4-4-1 الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية. فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في كل من : المدرسة البيروقراطية لماكس ويبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية .

"أدى تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب، وإلى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعها ومراقبة جودتها بالحاسوب، فضلا عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأنشطة الترويج والإعلانات وخدمات العملاء المصرفية، وصنع القرارات الإدارية التي نعد جوهر الإدارة، الذي بدوره أدى إلى ظهور نمط إداري جديد وهو الإدارة الإلكترونية" **(مصطفى، 2001 صفحة 36)**

ويعرف البعض الإدارة الإلكترونية بأنها "عملية مكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات". **(السالمي، 2003، صفحة 135)**

ويعرف غنيم الإدارة الإلكترونية بأنها "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء" **(غنيم، 2004، صفحة 30)**

كما يعرفها العمري بأنها" تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية **(العمري، 2003، صفحة 12)**

كذلك يعرفها نجم عبود بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونيا وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة"**(نجم، 2004)**

1-5- المستويات الإدارية:

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم فمن الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري، وفي المنظمات الكبيرة الحجم يمكن ملاحظة وجود عدد كبير من المستويات الإدارية وكلما ارتفع المستوى الإداري زاد معه نطاق المسؤولية

الإدارية وزادت السلطات والصلاحيات الممنوحة لهذا المستوى، بينما كلما هبط المستوى الإداري ضاق نطاق السلطات والصلاحيات لهذا المستوى وبوجه عام يمكن تمييز بين ثلاثة مستويات إدارية هي:-الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية **(أحمد ماهر وجلال، 2002، صفحة 33)**

1-5-1- الإدارة العليا :

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه. وتضم "مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة". **(أحمد ماهر وجلال، 2002، صفحة 38)**

2-5-1 الإدارة الوسطى:

يمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهادز الإداري، ويضم هذا المستوى مدير الإدارات ومساعديهم "ويعتبر مسئولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمنظمة أو القطاعات الأساسية". **(أحمد ماهر وجلال، 2002، صفحة 38)**

3-5-1 الإدارة التنفيذية:

يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري ويقوم المنتمين لهذا المستوى "بتنفيذ توجيهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم **(أحمد ماهر وجلال، 2002، صفحة 38)**

1-6- وظائف الإدارة:

في ظل التعقيدات التي تعرفها الحياة اليومية تأتي الضرورة إلى محاولة صياغة وبناء أنظمة تساعد على تسهيل الإجراءات وتبسيط هذه التعقيدات حتى يتسنى للكائن البشري ممارسة مهامه اليومية بأقل الجهود وأكثر كفاءة ممكنة، ولا يكون هذا ممكننا إلا بتناسق الأداء واحترام الوظائف الإدارية التي ما وجدت إلا لتسهيل العمل الإداري، ومن بين أهم الوظائف الإدارية ما يلي :

1-6-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط أول الخطوات في العملية الإدارية حيث تحدد فيه القائمين على التخطيط ما يمكن عمله وتحديد الكيفية التي يمكن أن يؤدى بها العمل ومقدار الموارد التي نحتاجها لإتمام العمل وذلك عن طريق صياغة
الأهداف وتبني فكر سياسي لتحقيقها مستقبلا وتصميم البرامج وتحديد الإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد في ضوء التوقعات للمستقبل والمتغيرات المحتمل وقوعها

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى الإحاطة بالظروف استعدادًا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

غير أن متبني التعريف السابق أغفلوا جوانب أساسية في التخطيط تسمح بإضفاء الفاعلية والكفاءة في بناء الخطط مثل تحديد الوقت الازم لإنجاز الخطط المقترحة، وكذا حصر صياغة الخطط واقتراح الأفكار التي تسيير عليها المنظمة في

عدد قليل من الأفراد، وبالتالي عدم إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد في تحديد الأهداف وبناء الخطة بشكل يلبي حاجات ومتطلبات الأفراد.

لذا فإن "إمعان النظر في مسألة التخطيط يؤدي في مسألة ماهية التخطيط يؤدي إلى القول بأنه نشاط ذهني يتعلق بمواجهة المستقبل، قريبا كان أم بعيدا، انطلاقا من الدراسة العلمية للواقع المعاش بإيجابياته وسلبياته، بغية وضع تصور معين لهذا المستقبل يتسم بالوضوح والتحديد والواقعية، بحيث يكون قابلا للتنفيذ في ضوء الإمكانات المتاحة". **(مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، 2003، صفحة 301)**

1-6-1-1 مقومات التخطيط:

أ- الأهداف:

ويقصد بها النتائج المتوقع تحقيقها، حيث يكتسي ضبط الأهداف عامل أساسي لتسيير النشاطات لأنه "يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال) "إبراهيم عبد المقصود، **(حسن أحمد الشافعي،1997، صفحة 112)**

ويصبح التخطيط ذا معنى إذا توافرت في الهدف عدد من الصفات والمميزات وهي:

• الوضوح :

لا بد أن يكون الهدف الذي يراد تحقيقه واضح المعالم والإتجاه لمن يقوم بوضع الهدف، حتى يتنسى للموظفين تنفيذه، ويتم تعريف الموظفين بالأهداف عن طريق إشراكهم في صياغته، ومن بين مميزات الصياغة الجيدة للهدف ما يلي:

1 أن يصاغ الهدف بصورة تسمح بتفعيل العمل الجماعي بين جميع الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم في تحقيقه.

2 وضع المعايير اللازمة التي يمكن الرجوع إليها في حالة حدوث الخطأ واستدراكه.

3 تحديد المهام والمسئوليات حتى يسهل تنسيق العمل.

• الاقتناع بالهدف:

تأتي القناعة بالشيء انطلاقا من فهمنا له وتبرز أهمية الاقتناع بالهدف في علاقته بدافعيتنا لإنجاز ذلك الأمر فالتحفيز يرتبط ارتباطا وثيقا وفي منحنى طردي تصاعدي بدافعيتنا في تحقيق هدف معين.

• الو اقعية في الهدف :

فلا يعقل أن تصاغ أهداف تبنى على الافتراض بعيدا عن الفهم الصحيح لحاجات المنظمة، وكذا ما هو متوفر من إمكانات لدى هذه الأخيرة ويتأتى ذلك من خلال "دراسة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف" **(فؤاد العطار،1974، صفحة 103)**

• التناسق والانسجام:

أن تبنى الأهداف بناء منطقيا مترابط في انسجام، تخلو من أي تعارض بين قد يؤثر على تنفيذ الخطة.

• مشروعية الهدف :

ويقصد بها مدى ملاءمة الهدف للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات.

• القابلية للقياس :

حتى تتمكن الإدارة من التأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فإنه يجب على المخطط ترجمة الأهداف إلى وحدات قابلة للقياس، وألا تكون مجرد كلمات، لا يوجد تحديد لمدلولها مما يساعد على عمل التعديلات اللازمة في ظروف التنفيذ.

ب- السياسات :

ويقصد بها مجموعة المبادئ أو القوانين التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف أو الغايات المرجوة، ويشترط فيها الوضوح، التناسق والانسجام، الاقتناع والقبول، المرونة، المشروعية، الشمولية، الكفاية، وتحديد كيفية تحقيق الأهداف بوضع السياسات أمر له مجموعة من المزايا وهي:

• **الشمولية**:

وهي ميزة من ميزات الإدارة الحديثة على اعتبار أن الرؤية لم تعد تقتصر على جانب دون الآخر في عملية الإدارة وإنما يجب الإحاطة بجميع الجوانب التي لها علاقة بعملية تنفيذ الخطط المبرمجة "وقد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات لكن حتى احترام مبدأ الأولوية في التخطيط وتطلعات المجتمع **(موسى يوسف خميس، 1999، صفحة 13)**

يوضع فيه هامش من المخاطرة يسمح بإعادة صياغة الأولويات أو على الأقل إعادة ترتيبها وفق ما يقتضيه مبدأ الشمولية.

• **الو اقعية**:

بحيث تعتمد على أخذ الموارد المتاحة في الحاضر والمستقبل بعين الاعتبار، وعدم المبالغة في التصورات الخيالية "أي التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وأبعادها الحقيقية، فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة فكلما كانت الخطة أقرب إلى الواقع كانت أدعى للنجاح . (موسى يوسف خميس، 1999)

• **المرونة**:

نظرا للتحولات السريعة التي يعرفها مجال الإدارة وما لهذا التغير المضطرد من تأثير على طرق تسيير المنظمات واعتمادها على التوقع للمستقبل فلابد أن تتسم الخطة بالمرونة "حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها.**(موسى يوسف خميسي)** حيث يترك المجال مفتوحًا أمام الموظفين لينفذوا وفق الخطوط العريضة للخطة وحسب المستجدات الطارئة، لأن واضعي الخطط ومهما بلغت درجة دقة المعلومات والمعطيات التي اعتمدوا عليها في وضعهم للخطة فلا يمكن أن يتوقعوا جميع الأمور التي قد تطرأ أثناء عملية تنفيذ الخطط.

• **الثبات**: وهذا لا يعني الجمود بل تجنب تعدد التغييرات والتعديلات المفاجئة وغير الضرورية، فالثبات وخاصة في الخطوط العريضة أمر لازم وهام لضمان درجات مقبولة من الاستقرار والاطمئنان إلى عدم إجراء تغييرات مفاجئة.

• **الإلزام**: يعني بذلك التزام كافة الجهات المعنية بإتباع ما ورد في الخطة.

• **الاستمرارية**: لا تنتهي عملية التخطيط بانتهاء مرحلة الأعداد ثم الإقرار بل يتعدى ذلك إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم، فالاستمرارية تعني أن لا تقف عملية التخطيط عند حد معين، فإذا كان هناك قناعة بأهمية عملية التخطيط وفوائدها، فالأمر يستدعي إمكانية تتابع الخطط وتلاحقها وتناسقها في إطار عام شامل وواسع.

1-6-1-2- أنواع التخطيط:

أ- التخطيط حسب مدى التأثير:

• التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي يكون مهمًا ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتأثيره بعيد المدى " فهو عبارة عن التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك". **(نادية العارف،2000، صفحة 18)**

ولأن التخطيط الاستراتيجي يتطلب فترة طويلة فقد رأى البعض بأنه جميع "إجراءات الإدارة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحقق توافق كبير بين المنظمة وبيئتها وتحقق الأهداف الاستراتيجية (Griffin,1993: 176)

• التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وهو "تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة لفترة زمنية محددة وفقا للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي". **(النمر وآخرون، 1997، صفحة 125)**

• التخطيط التنفيذي:

وتمارسه الإدارة الدنيا وتأثيره متوسط المدى. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات. تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

ب- التخطيط حسب المدى الزمني:

• التخطيط طويل المدى:

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، و"أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة لهذه الخطط من 3 إلى 10 سنوات أو أكثر وتبنى أساسا على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشتمل على أبعاد العديد من الخطط قصيرة الأجل للمنظمة" **(علاقي مدني، 1996، صفحة 156)**

• التخطيط قصير المدى:

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة "وبالتالي فهي أكثر استعمالا من جانب كافة النظم السياسية والإدارية. وطالما أن الفترة التي تغطيها هذه الخطط قصيرة الأجل هي مدة سنة أو أقل، فإن التنبؤ أو التوقعات بشأنها تعتبر أقرب إلى الصواب ". **(مصطفى عبد الله أبو القاسم، 2002، صفحة 239)**

ج- التخطيط حسب الوظيفة:

• **تخطيط الإنتاج:**

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

• **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.

• **لتخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها

• **تخطيط القوى العاملة:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ،والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.

• **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين.

1-6-2- التنظيم:

قد لا يكون بناء الخطط الجيدة وحده كفيل بضمان القدرة التنافسية للمنظمة واستمرار جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة لذا استوجب القيام بتنظيم الأفراد وبشكل يضمن تنفيذ المهام، يعتبر التنظيم من المهام التي يجب على المدير أن يفهمها ويعرف أبعادها، يعني تحديد العمل إلى وحدات ومستويات، وتحديد الوظائف والمسئوليات، وتنسيق جهود العاملين، وتوحيد الاتجاهات. فالتنظيم بالتالي هو الإطار الذي يضمن عمل الأفراد "بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة." **(إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، صفحة 09)**

• **أهمية التنظيم:**

أي عمل لا يقوم على دراسة وتنظيم يصبح ضربا من الفوضى والعشوائية، فالتنظيم هو الأسلوب الذي يوصل إلى الأهداف من أقرب الطرق، وتبرز أهميته في الأمور التالية:

- تقسيم العمل بين الموظفين: وتحديد مسئولياتهم ونشاطاتهم لمنع التضارب وسوء التفاهم.
- تزويد الموظفين بالمعلومات المتصلة بأعمالهم أولا بأول .
- تحديد أسلوب العمل، فلا تترك الحرية للموظفين يقررون ما يتبعونه في كال حالة.
- يعتبر النظام أفضل أسلوب للاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين وبعضهم بعض.
- توفير جو من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

• **أنواع التنظيم:**

أ- التنظيم الرسمي:

ويعرفه بروان "بالتدرج الهرمي كما يبدو مسطر على الورق. **(بروان، 1968، صفحة 105)**

فالتنظيم الرسمي هو الشكل الرسمي للعلاقات التي تربط العاملين وتكون مستمدة أساسا من القوانين المكتوبة والتي تنظم المهام داخل المنظمة. أما محد علي فيرى أنه "الخريطة التي تكشف عن العلاقات بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة على أنها التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وكذا قنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرجة". **(محمد علي،1985، صفحة 268)**

ب- التنظيم غير الرسمي:

هناك العديد من التعاريف وبالرغم من تعددها إلا أنها تشترك في نقطة رئيسة ومميزة لهذا التنظيم وهي أنه ينشأ خارج القواعد الرسمية، فهذا النوع من التنظيم تعتبر الاستجابة الطبيعية للكائن الممثل في الفرد العامل باعتباره معرض للتأثير والتأثر ما يؤدي إلى نسج نظام من العلاقات لا تخضع لنفس القواعد التي يخضع
لها التنظيم الرسمي، أي هو "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء العمال وانجاز المهام في المنظمة. **(عبد الباسط، 1978، صفحة 149)**

3-6-1 الرقابة:

الّتخطيط، والتنظيم، والّتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، وتنبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة " فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها **(عريفج، 2001، صفحة 31)**

كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة للنهوض بالمنشآت لتتمشى مع التطوير والتحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية بتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية، بما يساعدها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتقويم الأداء تحقيقا لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية". والرقابة بهذا المعنى العام يتسع نطاقها ليشمل كل عملية تمثل طريقا من طرق التأكد من سلامة تنفيذ التوجيهات فيكون منها الرقابة التشريعية والقضائية والإدارية ورقابة الإنتاج". **(غسان قلعاوي،1998، صفحة 22)**

وترتبط عملية التنمية ارتباطا وثيقا بالرقابة باعتبار أن التنمية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بشكل رئيسي بالقضاء على مظاهر الفساد وتحقيق الإصلاح المالي والإداري، "وتبرز أهمية الرقابة بوضوح نتيجة لطبيعة المنظمات العامة المعقدة من ناحية، ونتيجة لصعوبة فهم المتغيرات النفسية والاجتماعية لأعضاء منظمات الإدارة العامة ومدى تأثير ذلك على استقرار واستمرارية المنظمات العامة في أداء مهامها بنفس الكفاءة والفاعلية من ناحية أخرى". **(مصطفى عبد الله أبو القاسم، 2002، صفحة 344)**

وعموما تعني الرقابة" مقاربة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للمخططات المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة، وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز." **(طلحة حسام الدين، 1997، صفحة 123)**

- **خطوات العملية الرقابية الثلاثة:**

- إعداد معايير الأداء.
- قياس الأداء.
- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

أ- إعداد معايير الأداء :

المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات.

المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعتها أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير الّتقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

ب- قياس الأداء:

في هذه المرحلة يقيس المكلفون الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير ا لمحدّد ة "من خلال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم". **(ابراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، صفحة 68)**

ج- تصحيح الانحر افات عن المعايير:

"عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة". **(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، 1993، صفحة 558)**

فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة فلا حاجة للتعديل أو الإضافة أو التغيير. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه ويعتمد هذا الإجراء على ثلاثة أشياء: المعيار، دّقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف.

- **أشكال الرقابة:**

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

أ- الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى (1924.288 ، Martin، Bartol):

- الرقابة السابقة:(Feed for ward control) هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- الرقابة الجارية المتزامنة: "Concurrent control"هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغربلة.
- الرقابة اللاحقة: "Feed back control"وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة.

للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ب- الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة **(Luthans, Hodgetts 1997 ,)**

- الرقابة المباشرة :

وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهًا لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

- الرقابة غير المباشرة:

يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

ج- الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية (Slater, Ascroft 1992.152)

- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

- **مجالات الرقابة:**

بما أن الرقابة تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية...إلخ، والتي تختلف تبعًا لنوع المنظمة.

وفيما يتعلق بمجالات الرقابة ومنها:

- الرقابة المالية: تستند رقابة الأداء المالي على الربح والعائد على الاستثمار.

والربح " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية.

أما العائد على الاستثمار" فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات **(315، Hodgetts, 1997).**

أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- رقابة العملية الداخلية: وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الخدمات.

أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة والجودة هي "المميزات الكلية وخصائص الخدمة التي تقدم لترضي احتياجات معطاة **(Ritz, 1994)**

وستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في، الحاضر والمستقبل ويجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

- رقابة رضا الزبون (العميل): وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبائن من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم.

- **مبادئ الرقابة:**

لكي يكون هناك نظام رقابي سليم لابد أن يتحلى ببعض المبادئ وتساعد هذه المبادئ الإدارة العليا في وضع أنظمة وإجراءات إدارية **(أحمد ماهر وآخرون، 2002، صفحة 41)**

- ✓ التركيز على الأهم وحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه للرقابة عليه وعلى كل مدير مشرف ما هو مهم في عمله لكي يراقب عليه وعليه أن يحدد أولياته في الرقابة.
- ✓ **تو افر المعلومات:** لابد من توافر المعلومات عن كل من المخطط والبرامج وجداول العمل والأرقام التقديرية وأيضا على التنفيذ الفعلي لهذه الخطط للتعرف على ما حدث وما قد يحدث حتى يمكنه التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- ✓ **الوقت المناسب:** يتميز الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها بالنظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها.
- ✓ **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية على الأخص نظام التخطيط وكل ما يستخدم في التخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

- ✓ **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتميز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر لاستخدام المعلومات والتحقق من دفنها ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة.
- ✓ **الدقة:** قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات سواء في التخطيط أو أرقام التنفيذ فعلى من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات.
- ✓ **المرونة:** يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة فإن تغيرات هذه الظروف وجب تغير معايير الرقابة.
- ✓ **الملائمة:** يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المنظمة.

أ- **التوجيه:** في عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلا لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

ب-التنسيق: في عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

1-7- متطلبات الإدارة في ظل تحديات العولمة:

توالت متغيرات كثيرة في لعقدين الأخيرين من القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين زادت من ابعاد الاتصال وترابط الإدارات وحدة المنافسة بين المؤسسات فكان لهذه الوقائع جملة من التأثيرات على مختلف الأبعاد الاجتماعية واقتصادية والسياسية، وموازاة مع هذه التغييرات كان لزاما إعادة النظر في كل ما يتعلق بالإدارة ومتطلباتها لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة.

العولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والإنتاجي والتسويقي والعمالة حيث تتعامل الإدارة مع علم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية علم سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية الجات وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية، وتلاشت أيضا الحواجز الفكرية والثقافية بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. **(أحمد سيد،2001، صفحة 41)**

لذا فالعولمة قد تغلغلت في مختلف الميادين برفعها الحدود الجغرافية والثقافية وحتى الاجتماعية، وتأثيرها قد لامس جميع الميادين مع تفاوت درجة التغيير، وسنذكر بعض مظاهر التأثير على بعض جوانب الحياة.

1-7-1- على الجانب الاجتماعي:

منذ بدأت الحياة الإنسانية شعر الأفراد بأن الظروف المحيطة بهم تحثهم على التعاون فيما بينهم وتكييف جهودهم وتنسيقها بغرض تحقيق ما يسعون إليه من أهداف، وإذا تكتلت جهود الأفراد بشكل منظم فإن التنظيم يعتمد على الإدارة كأساس حيث تأخذ الإدارة على عاتقها تحقيق الأهداف المطلوبة. **(صلاح الشنواني، 1998، صفحة 11)**

1-7-2- على الجانب الاقتصادي:

قد يكون هذا الجانب الأكثر حساسية مقارنة بباقي الجوانب لارتباطه الوثيق بالحياة اليومية للأفراد وما تمارسه الشركات العالمية من ضغوط "أضف إلى ذلك التحالفات الاستراتيجية، فلم يعد تحديد وتحلل الفرص والتهديدات يتطلب فقط منظورا محليا أو إقليميا بل أصبح المنظور العالمي ضرورة أساسية وأصبح من الضروري تصميم إدارة عالمية معاصرة، تضمن شراء سلع وخدمات أجنبية وعلى هذه الإدارة مجابهة تهديدات المنافسة العالمية ". **(أحمد سيد، 2001)**

1-7-3 على الجانب المعرفي:

لقد شهد القرن العشرون درجات هائلة من التقدم في العالم والتكنولوجيا، أثرت على حياة الفرد فقبل الثورة الصناعية في أوربا وأمريكا كانت المعرفة العلمية المتزاية نادرا ما تترجم إلى قوى مفيدة لتحسين المستوى المادي للفرد، أو على احسن الفروض كان يتم ببطء منذ سنة 1850 بدأت الفجوة تتناقص بين الاكتشاف والإفادة من المعرفة العلمية .**(صلاح الشنواني، 1998، صفحة 20)**

2- الإدارة الرياضية

2-1- ماهية الإدارة الرياضية:

إن إدارة المنشآت الرياضيةمن المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب المختصين إلا في الآونة الأخيرة، ولعل ما كتب فيها يحمل نوع من الاختلاف بين كاتبيه جاء ليفسر تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال، الأمر الذي أدى إلى ظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي حاول واضعوها تفسير ظاهرة الإدارة في المجال الرياضي.

وعلى الرغم من التباين الشديد بين ما كتب من زاوية تناول العملية الإدارية والموضوعات التي يتم التركيز عليها والمنهج المستخدم، فإن ما كتب حتى الآن هو دليل على أهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته وتأكيد على ضرورة وجود أصول وقواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية ملمة بأبعاد الظاهرة الرياضية في جميع صورها كظاهرة اجتماعية إنسانية تنم على مستوى الوعي الذي بلغته الحضارة الإنسانية في وقتنا الحالي، فحتى وإن كانت إدارة المنشآت الرياضيةفي شقها التطبيقي قد لازمت الممارسة الرياضية منذ نشأتها وتاريخ الألعاب الأولمبية وطرق تنظيمها خير دليل على ذلك. **(خالد جوادي، 2008)**

"إن إدارة المنشآت الرياضيةمن المجالات التي لم تحظ باهتمام الكتاب الرياضيين إلا في الآونة الأخيرة، ولعل ما كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب، جاء ليفسر مدى الحاجة إلى تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال" **(طلحة حسام وعدلة عيسى، 1997، صفحة 07)**

ومتابعة بسيطة لتاريخ الرياضة وكيفية تطورها يضعنا أمام مواقف معقدة تستدعي تغيير طريقة النظر والتعامل مع التظاهرات الرياضية من باب أن الممارسة قد تخطت مستوى المشاركة لأجل المشاركة، لتبلغ مستوى من الاحترافية في التدريب والأداء والتنظيم، وحتى الجانب الأمني الذي أصبح عامل مهما في ملفات الترشح لتنظيم التظاهرات الرياضية

عرف كل من Desens Kelly Blanten and Beitel سنة 1990 إدارة المنشآت الرياضيةعلى أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات، القيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية" **(عصام بدوي، 2001، صفحة 17)**

ويعرفها مفتي إبراهيم حماد بأنها: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" **(مفتي إبراهيم حماد، 1999، صفحة 17)**

ولعل العديد من الباحثين والنقاد الرياضيين قد اهتموا بإدارة المنشآت الرياضيةالفعالة التي أعطوا لها الفضل الكبير في تحقيق التكامل والرقي الرياضي في جلب وتحسين مستوى الممارسين الرياضيين سواء كانوا في النخبة أو الأندية.

فإدارة المنشآت الرياضيةعملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنشأة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي تنشأ لتحقيقها، معتمدين في ذلك على الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية المتاحة لهم وتعتبر الإدارة الرياضية:

أ- إدارة عملية حيث أنها نشاط ديناميكي متفاعل مع بعضه لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب- عملية اجتماعية وذلك لوجود أعداد من الأفراد تختلف وجهاتهم وأفكارهم ودوافعهم ومستوياتهم، مجتمعين لتحقيق هدف واحد.

ج- عملية مستمرة تتطلب الاستمرار لأنها تخدم المجتمع .

2-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري، تجسمت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإداري فيه، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه، فتطور الفكر الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، بل ويمكن القول أن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، لذا فإن التأريخ لتطور هذا الفكر وبخاصة في الدول العربية لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات جعلت من الرياضة في الوطن العربي مجال يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة من الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مما يطرأ عليه من تطور، نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنها من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة **(طلحة وعدلة، 1997، صفحة 20)**

وعرفت الإدارة في المجال الرياضي" منذ القدم ودليل تنظيم الألعاب الأولمبية التي كانت لها جهود من أفراد وجماعات نسقت الإدارة من أجل تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية التي كانت تخصص لها جهود من افراد وجماعات نسقت الإدارة من اجل تنظيم لإقامة الدورات الأولمبية التي بدأت عام 1896 واستمرت كل أربع سنوات، كما وجد مفهوم إدارة المنشآت الرياضيةحيث كان تنظيم الألعاب يبدأ بحفل الافتتاح بمصاحبة الفرق الموسيقية وتقديم الجوائز القيمة للفائزين" **(عصام بدوي، 2001، صفحة 16)**

2-3- خصوصية الإدارة في المجال الرياضي:

رأينا في العنصر السابق ان الإدارة في المجال الرياضي وجدت منذ نشأت الألعاب الأولمبية لأنها كانت تتطلب نوع من الإشراف يشابه نوعا ما نعرفه الآن بالإدارة، فإذا اعتبرنا أن الإدارة عملية توظيف الآخرين في انجاز مهام مخطط لها سلفا، من هذا المنطلق نلتمس أوجه التشابه بين الإدارة كممارسة في تنظيم الألعاب الأولمبية قديما حيث تتجلى معطيات المبادئ الإدارية من خلال مراسلة القرى المشاركة في الألعاب الأولمبية حتى تحدد أسماء المشاركين، وكذا مراسيم الاستقبال وتحديد اللجان التي تقوم بذلك ما يعني توزيع المهام وتنظيمها والتخطيط لها من خلال وضع برامج المسابقات وتتويج الفائزين.

وعرف طلحة حسام الدين الإدارة في المجال الرياضي أنها "عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة" **(طلحة حسام، 1997، صفحة 08)**

وبالنظر لطبيعة المنافسات الرياضية واختلاف طرق تسييرها يزداد التعقيد بازدياد عدد المشاركين ونوع المسابقة ما ينم عن قصور في التعريف الأول وعجزه عن تحديد معالم الإدارة في المجال الرياضي "فإدارة المنشآت الرياضيةهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل أن تحقق هذه الهيئات أهدافها" **(حسن شلتوت وحسن معوض، صفحة 152)**

"فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعة حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافه

فالمعلمون والموجهون والموظفون والموجهون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته" **(طلحة حسام، 1997، صفحة 25)**

ونظرا لهذا التنوع الكبير في المهن المرتبطة بالنشاط الرياضي في شتى أنواعه وجب التساؤل حاول ضرورة مسايرة هذا التنوع وتلبية حاجاته التي تختلف باختلاف مستويات الممارسة وطبيعة الدورات الرياضية وكذلك الهيئات والمؤسسات التي تستقبل خريجي المعاهد التكوينية.

لذا نجد أنفسنا مضطرين للإجابة على تساؤلات نراها منطقية وترتبط ارتباطا وثيقا بأنواع الممارسات الرياضية وعلى سبيل المثال نذكر:

- من أولى بشغل المناصب الإدارية في المنظمات والاتحادات وجميع الهيئات ؟
- هل يجب مراجعة سياسة التوظيف المعتمدة وصياغتها بشكل يتناسب ومتطلبات العولمة والانفتاح على السوق الحرة؟
- ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يتقدم لشغل وظيفة تتعلق بالنشاط الرياضي ؟

ولا يسعنا المجال لذكر جميع الأسئلة المرتبطة بإدارة المنشآت الرياضية ومشاكلها لكن سنحاول الإجابة على بعض هذه الأسئلة فيما سيأتي.

2-4- نشأة الهيئات والاتحادات الرياضية:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاظمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المنظمات في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها تلبية متطلبات هذه المنافسة والبقاء في نفس مستوى الأداء، بالتالي لا يمكن بأي حال من الأحوال الركون إلى نفس الأساليب التقليدية في تنظيم وتسيير شؤونها وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متصاعدة تتفوق بها على توقعات المشاركين وترقى إلى المستوى العالمي، والرياضة ظاهرة كباقي الظواهر الإنسانية تتسع رقعة انتشارها كل يوم وبهذا يزيد عدد ممارسيها، ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة عدد المتتبعين والمدربين والمشرفين وهو ما يعني زيادة الأعباء التنظيمية على عاتق الهيئات والاتحادات الرياضية، لذلك أخذ البعد الإداري أهمية كبيرة في تنظيم شؤون الرياضة إذ لا يقتصر تسيير شؤون الرياضة على التظاهرات الرياضية بل أصبح يمتد على مدار أيام السنة، حيث لا يمر يوم إلا وفيه تظاهرة رياضية.

وقد أصدر (Gendron 1993) دليلا للهيئات التي لها ارتباط بالتربية الرياضية في العالم وعددها أكثر من 2500 هيئة، تعمل بعضها في مجال واحد ويعمل البعض الآخر في عدة مجالات، ومن هذه الهيئات من يعمل في المجال الأكاديمي والبحثي في العلوم المرتبطة بالتربية البدنية والرياضية، وعلى المستوى الدولي قام كل من (Soucie & Wright 1997) بتصنيف هذه الهيئات إلى:

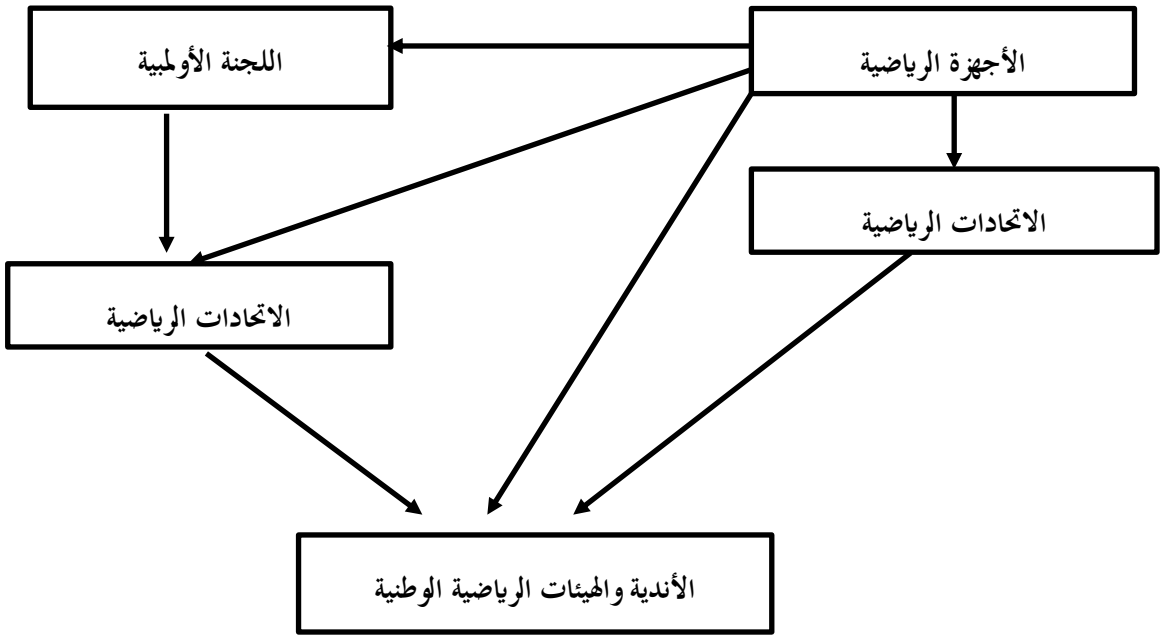
- هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضية للجميع.
- هيئات تعمل في مجال التربية البدنية والرياضية للمعاقين.
- هيئات تعمل في مجال الإعلام الرياضي.
- هيئات تعمل في مجال اللعب النظيف ومنع العنف الرياضي.
- هيئات تعمل في مجال الرياضة المدرسية والجامعية.
- . هيئات تعمل في مجال رياضة المنافسات والمستويات العالية. **(عصام بدوي، 2001، صفحة 249)**

ونلمس هذا التطور في الممارسة "خاصة في الدول الصناعية التي تملك النسبة الأكبر من حيث عدد الممارسين"

وحتى يتضح الأمر لضرورة تأطير هذه الممارسة، سنورد بعض النسب المتعلقة بالممارسة في بعض البلدان المصنعة إذ "تملك بلدان الشمال الأوربي النسب الأعلى من حيث الممارسة، وإذا كان نسبة % 17 من الأوروبين يصرحون بأنهم أعضاء في نوادي رياضية، فإن هذه النسبة تختلف من دولة إلى أخرى. **(Raymand Thomas. 2000, 21)**

5-2 المؤسسة وإدارة المنشآت الرياضية

إن المجال الرياضي يجمع بين هيئات رياضية حكومية وغير حكومية، فعمل الهيئات الرياضية هو الأساس في تحقيق الأهداف، فعندما أشار الدستور إلى أن الدولة ترعى النشء والشباب أوجدت الدولة هيئة لتنفيذ ذلك وهي وزارة الشباب والرياضة، وعندما وجدت أن عملها يتعلق بأنشطة رياضية ثقافية وفنية أنشأت بدورها الهيئات التي تقوم بذلك مثل الاتحاديات والأندية الرياضية ومراكز الشباب، كل هذه الهيئات وجدت ونظمت لتنفيذ الهدف الهام وهو رعاية النشء والشباب وفيما يلي نوضح هيكل الرياضة المحلية من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي للرياضة المحلية

2-5-1- موارد المؤسسة الرياضية

إن موارد المؤسسة الرياضية هي تلك العناصر الواجب توظيفها لتحقيق الأهداف المخطط لها من حيث الكم والكيف وهي مادية وبشرية:

أ- الموارد المادية : وهي :

- المواد المستخدمة
- الأجهزة والمعدات
- الأموال

ب- الموارد البشرية :

- **العاملون:** وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءا بالمخططين وحتى الإداريين وهم كافة العاملون لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي، أما مستويات الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ، والإدارة الدنيا هي التي تقوم بالتنفيذ حسب

الخطط الموضوعة لكل قطاع وحسب حاجاتها وتتضمن هذه الفئات المستويات الإدارية المتنوعة التي تحتاج لها من مساعدي الإداريين المختلفة وكذا مسيري النشاط من الحكام .

- **المنفذون :** وهم الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

- **الفنيون :** وهم المختصون في المجالات المختلفة مثل: الأطباء وعمال الصيانة.

والشبكة الوظيفية هي وحدها القادرة على بلورة خطة العمل لتنسيق جهود الفئات باتجاه الوجه العلمي للجانب الإداري كإدارة رياضية وفقا لما تمليه سياسة الموارد البشرية داخلها .

2-6- طبيعة العمل بالهيئات الرياضية:

"مع بداية القرن العشرين بدأت الرياضة تأخذ طابعا رسميا وبأسلوب منظم اللوائح والأحكام والقوانين الفنية للألعاب، وكذلك تم تنظيم البطولات والمسابقات في كثير من المجتمعات، وهذا بالطبع أدى إلى الإهتمام بإنشاء المنظم ات الرياضية بمختلف مستوياتها المحلي ة والعالمية". **(خليفة بهباني، 16.2004)**

إن ظهور نظام إدارة المنشآت الرياضيةفي العصر الحديث يهدف إلى التطور والتقدم في مجال الرياضة، فنجاح المؤسسات والهيئات الرياضية يعني نجاح الرياضة ككل، غير أن هذا النجاح مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة الأصعدة بدءا من اللجنة الأولمبية إلى الإتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية إلى أبسط أنواع ممارسة النشاط الرياضي، فمن الطبيعي أن تختلف ادوار إدارة المنشآت الرياضيةباختلاف الأنشطة ومستوياتها.

ويبنى النجاح أساسا عل إختيار المسيرون الذين يجب أن يخضعوا لعملية اختيار بحيث تتوفر فيهم مواصفات دقيقة خاصة في مجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف لأنه عمل سهل وبسيط والهيئات الرياضية يجب إدارتها من طرف قيادات لها سلطات وعليها مسؤوليات ولذلك فإن على القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة والمسؤولية لكي يستطيع تأدية عمل بإتقان ونجاح. **(عصام بدوي، صفحة 36)**

2-7- واجبات ومسؤوليات الإداري:

يذكر إبراهيم عبد المقصود واجبات ومسؤوليات الإداري : **(محمد جمال الدين محمد، 2004، صفحة 84)**

1- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .

2- تنظيم أنشطة الآخرين.

3- تفويض السلطة والمسؤولية .

4- الرقابة على النتائج المطلوبة .

5- تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة.

6- الإشراف على تقديم النتائج .

7- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.

8- تفسير السياسات وتبليغها .

2-8- أهمية الوظائف الإدارية في الإدارة الرياضية:

2-8-1- التخطيط في الإدارة الرياضية:

يعتبر التخطيط في مجال إدارة المنشآت الرياضيةعاملا محوريا في محددات نجاح العمل الإداري في مجال الإدارة ويرى البعض أنه من أهم الملكات التي يجب ان يتمز بها الإداري العامل في الإدارة الرياضية، حيث "ينبغي أن تخضع خطط اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية والأندية والهيئات العامة في المجال الرياضي للخطة العامة للدولة التي توضع بمعرفة الأجهزة العليا والمختصة والتي تهدف إلى تكوين الشخصية الرياضية والارتفاع بالمستوى وتحقيق البطولات والانتصارات في المجالات الرياضية الدولية" **(مهند حسين وأحمد ابراهيم، 155.2005)**

وحتى نتمكن من الحكم على نجاح أو فشل الخطط الموضوعة يكفي تقييم النتائج المحققة كمؤشرات ومقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفا لذا فجانب معرفة مدى فاعلية الخطط يكاد يخلو من التعقيد الذي قد نلمسه في باقي الإدارات، ومن بين مشتملات التخطيط الجيد في إدارة المنشآت الرياضيةبعض العناصر نوردها موجزة :**(مهند حسين وأحمد ابراهيم، 2005، صفحة 155)**

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

2- تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد وتحديد أسبقية كل منها.

3- تحديد مختلف الطرق والنظرات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات.

4- تحديد التوقيت الزمني للمراحل المختلفة.

5- تحديد أنسب أنواع التنظيم.

6- تحديد الميزانيات اللازمة.

2-8-1-1- مراحل التخطيط في المنظمات الرياضية:

أ- **تحديد الأهداف:** يجب أن يصاغ الهدف بأسلوب يشير إلى الوسائل والطرق والإجراءات التي يمكن إتباعها في تحقيقه فالصياغة الكمية للأهداف تجعل من تحديد المستويات المطلوب الوصول إليها أمرًا في متناول الجميع كما تضمن وحدة المفاهيم والإجراءات لدى كل من يتعامل مع الهدف ويجب أن يكون الهدف واقعي وفي نطاق اختصاص المنظمة.

ب- تحديد الموقف الحالي: من الخطوات المهمة في أي تخطيط هو تحديد الموقف الحالي من الأهداف المحددة للتخطيط بمعنى إيجاد إجابة واضحة ومحددة للتسأول التالي وهو : أين نحن من أهدافنا المرجوة ؟

ج- تحديد العوامل المساعدة والمعوقة: إن دراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط. وإذا كان من السهل التعرف على ما يحدث في الحاضر فان توقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل يعتبر من مشكلات التخطيط. لذا فإن دراسة كل التوقعات المرتبطة بالتغيرات البيئة التي يمكن أن تحدث مستقبلا ودراسة جميع احتمالاتها ووضع الأدلة من الممكن أن تعين إلى درجة كبيرة في نجاح التخطيط.

د- اتخاذ القرار المناسب: تنتهي عملية التخطيط باتخاذ القرار أو القرارات القابلة للتنفيذ وتحديد الإجراءات البديلة وتقويمها واختيار أفضلها.

2-8-1-2- اتجاهات التخطيط في المجال الرياضي:

يرتبط التخطيط عموام في إدارة المنشآت الرياضيةبمجموعة من المتغييرات التي قد بعضها ظاهرا ويرتبط ارتباطا بالتخطيط كعنصر من عناصر العمل الإداري، في حين تكون بعض المتغييرات الأخرى خفيتا لا يعلم أهميتها إلا من يمتلكون رؤيا شاملة يدخل في مجالها الرياضي والإداري واالهيئات الرياضية وطبيعة المنافسات الرياضية وكذا مستوى المتنافسين وكيفية التحضير وحتى أسر الرياضيين.... وما إلى ذلك من متغييرات كانت محصلة التطور الذي شهده الميدان الرياضي في جميع صوره و"يعتمد التخطيط في المجال الرياضي في العمل الرياضي على دراسة واقع الرياضيين وحاجاتهم الاجتماعية والسلوكية والصحية والفكرية والبدنية وغيرها من الأمور المتعلقة بحياتهم والتي لا يستطيع تشخيصها بشكل دقيق إلا من كانت له القدرة على التخطيط والدراسة والبحث والتنفيذ والمتابعة لأن عملية التخطيط هي التي تحدد وتضع المناهج اللازمة بعد دراسة جميع الجوانب المتعلقة بها وتهيئة كافة المتطلبات لنجاحها"**(محمود داود، 2006، صفحة 07)**

2-8-2- التنظيم في المجال الرياضي:

لا يختلف التنظيم كمفهوم في المجال الرياضي عنه في مجال الإدارة، بل بالعكس فهو يسلك منحنى يتصاعد كلما اقتضت الضرورة لذلك، كتنظيم المنافسات والبطولات فأهمية التنظيم ترتبط ارتباطا وثيقا بقيمة وحجم المنافسة، وهو في كل الأحوال عامل مهم في نجاح العمل الإداري في المجال الرياضي بجميع أنواعه ومستوياته "فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختيار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم" **(مروان عبد الحميد، 2000، صفحة 77)**

فعملية وضع المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين سيمارسون عملهم في مجال إدارة المنشآت الرياضيةليست بالأمر السهل، وإنما أمر له من الأهمية ما يجعله في أعلى هرم الأولويات لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية والرياضة ككل، على اعتبار أن العنصر البشري في عرف الفكر الإداري الحديث أصبح محور جميع العمليات الإدارية ومن أهم الموارد الاستراتيجية الذي تضمن حياة أطول للمنظمة، وإنما تكسب الهيئات قوة أدائها من عناصر الامتياز المتوفرة في العناصر البشرية المنتسبة لها والتي تم اختيارها على أسس علمية حديثة مدروسة.

2-8-2-1 أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي: **(فائق حسني، 2004، صفحة 51)**

1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.

2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشاة.

3- تحديد التسلسل في الصلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشاة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

6- يهيأ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

2-8-3 الرقابة:

تشير وظيفة الرقابة إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسايرتها لما تم التخطيط له، ولكى يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

تأتي الرقابة لكي تقوم بتصحيح الوظيفة الإدارية، إن حادت عن مسارها السليم. وكثير ما تحيد العملية الإدارية، وممارساتها عما هو مخطط لها.وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة، وربما تكون بسب تقاعس منها، وتأتي الرقابة كوظيفة تساعد الإداريين فلا يخرجون على المسار وإن مقارنة بين ما هو مخطط وبين التنفيذ الفعلي، وعليه فإن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة، والتي هي أساس عملية الرقابة.

كما تعرف الرقابة على أنها" :مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر". **(مصطفى حسين، أحمد كمال نصاري، 2006، صفحة 90)**

2-8-3-1 أهمية الرقابة :

1- التحقق من أن الأعمال تتم وفق للخطة الموضوعة .

2- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلاقيها .

3- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة .

4- التأكد من الجوانب المالية التي يتم الصرف فيها وفقا للخطة .

5- ترشيد عملية اتخاذ القرارات. **(مصطفى حسين، أحمد كمال نصاري، 90.2006)**

2-8-4 التفويض:

التفويض في العمل الرياضي هو وسيلة واسلوب لتنفيذ وانجاز العمل بشكل جيد دون أن يتخلى المدرب أو الإداري عن سلطاته ومسؤولياته بل عليهم ان يبقو هم المسؤولين عن إدارة مهامهم بالرغم من قيامهم بتفويض بعض من صلاحياتهم لبعض العاملين أو مساعديهم أو من هم أدنى منهم مرتبة أو مستوى من أجل الاسراع في تمشية بعض الأمور التي قد تحتاج الى اشرافهم المباشر. **(محمود داود الربعي، 2006، صفحة 14)**

فالتفويض لا يعني التنازل عن المهام تهربا من المسؤولية أو عند عدم القدرة على القيام بشيء يدخل في حيز الإختصاص، وإنما ننظر إليه من جانب التنوع والإشراك والعمل على منح فرص التعاون في اداء المهام، حتى يكون للموظفين فرصة اختبار مهاراتهم في مجال لا يدخل ضمن توصيف الوظيفة التي يشغلونها أو تم انتدابهم فيها أساسا، ويمكن رؤية أنه باب من أبواب اكتساب مهارات جديدة من وظيفة أرقى قد يلتحقون بها لاحقا، لذا كان التفويض يعني "العملية التي يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه ببعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة، على أن يتم التفويض من خلال غطاء قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية أو النشرات الواردة من الجهات المختصة، مع إعطاء العاملين السلطة المناسبة التي تتناسب مع المسئولية المنوطة إليهم". **(فاروق عبده، السيد محمد، 2005)**

2-8-5 التوجيه:

يتفرد العصر الحالي بضخامة ما يمتلك وينتج من معلومات ومن سعة ويسر في الاتصال، التي لها قوة كبيرة في دفع الحضارة الانسانية المعاصرة إلى الأمام وارتياد آفاق جديدة في المجتمع والاقتصاد والنفس البشرية وكذلك الرياضة. ولهذا وجب علينا التحرك بسرعة من أجل تطوير العمل الرياضي وذلك بتغيير أساليب الإشراف والمتابعة والتوجيه في العمل الرياضي والعمل على إعداد أنظمة وقوانين وقواعد لمؤسساتنا الرياضية بحيث تغير من سياستها واستراتيجيتها ونشاطاتها وأساليبها. **(محمود داود الربعي، 2006، صفحة 15)**

يرى البعض أن التوجيه من حيث الأهمية في وظائف الإدارة يمكن أن يرتب على درجة واحدة من الأهمية مع التخطيط كأحد أهم أولويات المشرفين على الإدارة، إذ مهما كانت الخطط الموضوعة دقيقة استعملنا لتنفيذها أنسب الأساليب يبقى التوجيه عامل محدد لنجاح باقي العناصر لذا يرى البعض" أن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال فهي تعد مراحل إعداد وتجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الإتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات اليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال". **(ابراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 2003، صفحة 12)**

كما يعتبر التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه. **(عطوي، 2004، صفحة 23)**

2-8-5-1 أهمية التوجيه في العملية الإدارية:

1- يسهل عمل المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من امكانات شخصية وفنية.

2- يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن اعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

3- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل.

4- يستخدم كوسيلة للنهوض سريعا بالمستخدمين الجدد في وقت قصير.

5- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنتظمة.

6- يساهم بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم. (www.ar.wikpedia.org).

وبقدر ما نعتبر أن التوجيه مهم، بقدر ما ندرك أهمية العنصر البشري في كل العمليات الإدارية، فالتوجيه ينطلق من عنصر بشري ممثلا في الأعلى رتبة إدارية لينتهي عند عنصر بشري آخر أقل درجة، وعليه فالتوجيه يكتسي أهميته عند تعاملنا مع سلوكات إنسانية نسعى لإستثارتها وزيادة دافعيتها حتى تقدم أقصى ما لها من أعلى درجات الأداء وأجودها.

2-8-5-2 عناصر عملية التوجيه:

1 التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.

2 القيادة والعمل بروح الفريق.

3 الاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات. **(مصطفى، 2005، صفحة 08)**

2-9 إدارة الموارد البشرية في الهيئات الرياضية:

يرجع الاختلاف الذي قد يكون فيما يتعلق بالموارد البشرية وطرق إدارتها وكفائة تسييرها، على مستوى طبيعة المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، غير أن إدارة الموارد البشرية تكون أخطر وأهم وأكثر حساسية إذا تعلق الأمر بالمنظمات الخدمية، لكون صعوبة التقييم والحكم على الأداء" فإدارة الموارد البشرية عملية مهمة بل أكثر أهمية من إدارة أي موارد أخرى، حيث إن إدارة الموارد الأخرى كالآلات والأجهزة تخضع لقوالب موضوعة ومتكاملة، ويقتصر الأمر فقط على صحة تنفيذها.

أما إدارة الموارد البشرية فهي على درجة من الصعوبة بحيث لا يستطيع الفرد التنبؤ بالنتائج لأنه لا يمكن التأكد من أن الأفراد سيؤدون أعمالهم ووظائفهم وفقا لما اتفق عليه." **(عصام بدوي، 2001، صفحة 96)**

فتنظيم وإدارة التظاهرات الرياضية يتطلب جهود مجموعة من الأفراد الذي يعملون سويا لتحقيق هدف أو أهداف محددة سلفا، وحتى نتمكن من إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والهيئات الرياضية، وجب تحديد طبيعة كل منها والهيئات الرياضية من منطلق أن هذه الأخيرة "هي الهيئات المعنية أصلا بتنظيم الأنشطة الرياضية، تتمثل عادة باللجان الأولمبية، دولية أو وطنية، أو الاتحادات الرياضية، دولية أو وطنية، والأندية الرياضية ". **(محمد سليمان وآخرون، 2005، صفحة 65)**

وقد أحصت اللجنة الأولمبية الدولية ما يفوق 300 تظاهرة رياضية في العام الواحد، وأمام هذا العدد الهائل من التظاهرات تظهر أهمية التظاهرات الرياضية وتنظيمها جلية لذا أصدر دليل يحمل عنوان من الفكرة الى النجاح دليل الترشح للتظاهرات الرياضية للمسؤولين السياسيين والإداريين.

وفيما يلي سنورد أهم الأسباب الواقعة وراء الترشح لتنظيم التظاهرات الرياضية والأسباب هي:

- **أسباب شخصية:** نرى أن بعض الشخصيات السياسية تتبنى الملف التنظيمي لأغراض انتخابية مثال ذلك بطولة العالم لبياتلن

Biatthlon 2007 المنظم في أعالي موريان بفرنسا.

- **أسباب رياضية:** حيث يسعى القائمون على تنظيم الدورة لتطوير رياضة ما والتعريف بها في بمنطقة معينة مثال ذلك بطولة العالم لهوكي الشوارع التي نظمت بسيار بسويسرا 2003

- **إستغلال المنشآت الرياضية:** الغاية من وراء ذلك هي إعادة استغلال منشآت أنشأت ولم يتم استغلالها مثال ذلك الألعاب الجامعية الشتوية بالنمسا.

- **أسباب سياحية:** من اجل تطوير السياحة في منطقة ما، ومعظم التظاهرات الرياضية تحتوي ضمنيا هذا السبب مثال ذلك بطولة العالم للزوارق Canoe-Kayakالمنظم ببورج سانت موريس بفرنسا 2002

- **أسباب إقتصادية:** وهو سبب مهم وجوهري يدخل ضمن أولويات جميع التظاهرات الرياضية، ومثال ذلك المهرجان الأولمبي للشباب الأوربي المنظم بمونتي Monheyبسويسرا، وكانت الاقتصادية من وراء ذلك توفير مناصب لأساكني المنطقة (Jean-loup Chppelet & autres 2005. 09)

2-10- سمات الإداري الرياضي:

الإداري هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الموظفين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطته التنفيذية، أي يحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن المخصص مع ضرورة توفير الوسائل والأدوات المستخدمة والأفراد الذين توكل إليهم مهام القيام بذلك، كل هذا في ضوء التكاليف المقررة وتحقيق درجة كافية من الإنتاجية.

فهذا الأمر يرفع من شروط الأداء الجيد التي يجب أن تتوفر فيمن يفكر بالعمل في إدارة تنتمي للمجال الرياضي ومن بين العوامل التي قد تسمح بذلك ما يلي: **(ابراهيم والشافعي، 2003، صفحة 20)**

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة للآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقدم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- تنسيق الجهود المختلفة والعناصر المكونة.
- تنشيط الأفراد أو تحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها.

2-11- إدارة الهيئات الرياضية :

يتم تشكيل مؤسسة أو منظمة أو هيئة ما عندما تقوم مجموعة من الأفراد سويا بإنجازات معينة من المهام والمقاصد ويتم تشكيل المجموعات نظرا لأن المهام والمقاصد المراد إنجازها تفوق قدرات الفرد، وكأي فريق منظم فإن أي منظمة يمكنها إنجاز قدر أكبر بكثير من إنجاز الفرد، إن مؤسسة أو منظمة أفراد لديها الكثير لتقديمه فيما يتعلق بالوقت والموارد، ومن الواضح.

2-11-1- اللجان الأولمبية:

2-11-1-1- اللجنة الأولمبية الدولية:

تعتبر اللجان الأولمبية أعلى هيئة في هرم الإدارة الأولمبية وتسمى "بالإنجليزية Committee Olympic (International) بالفرنسية (Comité International Olympique) هي منظمة مقرها في، لوزان، سويسرا، أنشأه ا" بيير دي كوبيرتان (Pierre de Coubertin)و"ديمتريوس فيكلاس " (Demetrios Vikelas) في 23 يونيو 1894 وأعضاؤها هم 205 لجنة أولمبية وطنية.

تقوم اللجنة الأولمبية الدولية بتنظيم الألعاب الأولمبية الحديثة التي تعقد في الصيف والشتاء، مرة كل أربع سنوات. أول ألعاب أولمبية صيفية تنظمها اللجنة الأولمبية الدولية عقدت في أثينا، (اليونان)، سنة 1896، والأولى في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية تمت في شامونكس، بفرنسا، سنة 1924.

خلال 1992، تمت الألعاب الأولمبية الصيفية والشتوية على حد سواء في العام نفسه لأول مرة في بداية 1994 تمت محاولات لمساعدة الفضاء التخطيطي بين الألعاب الأولمبية الصيفية والشتوية بصرف النظر عن بعضهما البعض (ar.wikipedia.org/wiki/)

2-11-1-2- دور اللجنة الأولمبية الدولية:

- تتولى اللجنة الأولمبية الدولية مهام تنسيق وتنظيم وتطوير الألعاب والمسابقات الرياضية والتأكد من النهوض بها عبر الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الوطنية والدولية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتقوية وحدة الحركة الأولمبية.

- تهتم اللجنة الأولمبية الدولية بتحقيق مبدأ الرياضة (الرياضة في خدمة الإنسانية) وذلك بالتنسيق مع الهيئات المعنية العامة والخاصة والسلطات المختلفة.

- تسعى اللجنة الأولمبية الدولية إلى حماية حقوق أعضاء الحركة الأولمبية وتحقيق السلام لهم والقضاء على ما قد يتعرضون له من أشكال التفرقة مما يؤثر على الحركة الأولمبية.

- تقوم اللجنة الأولمبية الدولية بتنظيم الاحتفالات والألعاب الأولمبية بصفة دورية.

- تؤمن اللجنة الأولمبية الدولية بأحقية المرأة في المشاركة الفعالة في الرياضة الدولية على كافة المستويات في كافة الهياكل وبصفة خاصة الأجهزة التنفيذية في الهيئات الرياضية والوطنية والدولية والارتقاء برياضة المرأة مع مراعاة تطبيق مبادئ المساواة بين الرجال والنساء . (arabic.qatarolympics.org

2-11-1-3- المبادئ الأولمبية على المستوى الوطني:

تعمل اللجان الأولمبية الوطنية على نشر المبادئ الأولمبية وتطويرها من خلال الرياضة وذلك في بلدانها المختلفة. لذلك فهي تهتم بتطوير الرياضة ورفع مستوى رياضييها كما تدعم تنظيم الأنشطة الرياضية بكل أنواعها ومستوياتها ببلدانها. ومن مهام اللجان كذلك إعداد القادة الرياضيين وصقل قدراتهم عن طريق الدورات التدريبية.

تقدم اللجان الأولمبية الوطنية هو تأمين والعمل على مشاركة الرياضيين من بلدانها في الألعاب الأولمبية وهى المخولة بذلك.

وتتولى اللجان الأولمبية الوطنية عملية الاختبار المبدئي للمدينة المرشحة لتنظيم الألعاب الأولمبية في بلدانها ولا يمكن قبول ترشيح أية مدينة للمنافسة في تنظيم الألعاب الأولمبية ما لم تكن مرشحة من قبل اللجنة الأولمبية الوطنية بدولتها وهى التي ستخطر اللجنة الأولمبية الدولية بموافقتها على ترشيح المدينة المعنية بذلك.

على الرغم من أن اللجان الأولمبية الوطنية تمثل دولا بعينها إلا أن اللجنة الأولمبية تعترف كذلك بتنظيمات مماثلة لمناطق مستقلة أو دول الكومنولث أو المحميات أو مناطق جغرافية محددة.

ويوجد حاليًا 199 لجنة أولمبية وطنية تبدأ بألبانيا وتنتهي بزمبابوي.

2-11-1-2- اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية:

تجتمع اللجان الأولمبية الوطنية مرة واحدة على الأقل كل سنتين فيما يعرف باتحاد اللجان الأولمبية الوطنية بغية تبادل المعلومات والخبرات لتعزيز دورها في الحركة الأولمبية.وبهذه الطريقة فإن اتحاد اللجان الأولمبية يقارن اللجان الأولمبية المختلفة في التحضير والاستعداد لاجتماعات الجمعية العمومية للجنة الأولمبية الدولية ومكتبها التنفيذي ويقدم اتحاد اللجان الأولمبية، كذلك بتوصياته إلى اللجنة الأولمبية الدولية بشأن اعتمادات حقوق البث التلفزيوني المخصصة للجان

الأولمبية الوطنية وغالبًا ما تركز تلك التوصيات حول تنفيذ برامج التضامن الأولمبي. ويشمل اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية حاليًا 199 لجنة (arabic.qatarolympics.org) مقسمة إلى خمسة اتحادات قارية على النحو التالي :

- أفريقيا: **ANOCA** اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية.
- أمريكا: **PASO** الاتحاد الرياضي للدول الأمريكية.
- آسيا: **OCA** المجلس الأولمبي الآسيوي.
- أوروبا: **EOC** اللجان الأولمبية الأوروبية.
- أقوسينيا: **ONOC** اللجان الأولمبية الأقوسينية.

12-2- نشأة وزارة الشباب والرياضة الجزائرية:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1- 62 في 1963تم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور المرسوم رقم 73 -63شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة.

غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

خلاصة

تعد الإدارة عنصر أساسيا لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية من خلال ممارساتها المتنوعة مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، تساعد الإدارة في توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الإدارة تتطلب مهارات قيادية وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما أن المديرين بحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز يتناول هذا الفصل مفهوم الإدارة من جوانبها النظرية والعملية، مسلطًا الضوء على مهارات المديرين والتحديات التي قد تواجههم في سياق العمل المعاصر.

الفصل الرابع

التوافق المهني وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين

تمهيد:

يعتبر التوافق المهني من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المتميز في بيئة العمل فهو يشير إلى مدى قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل والبيئة التنظيمية، بالإضافة إلى توافقهم مع الأهداف والقيّم المشتركة للمؤسسة إن التوافق المهني لا يقتصر على العلاقة بين العامل والمنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي، مما يخلق بيئة محفزة للعمل .من خلال التوافق المهني، يصبح العامل أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين متطلباته الشخصية ومتطلبات العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على دافعيته وإنتاجيته. هذا التوافق يعزز من روح الانتماء لدى الأفراد، ويؤدي إلى تحسين مستويات رضاهم الوظيفي، مما يدفعهم لتحقيق أداء متميز وفي المقابل، يؤدي غياب التوافق المهني إلى شعور بالإحباط وضعف الأداء، حيث يواجه الأفراد صعوبة في التكيف مع متطلبات العمل، مما يؤثر سلبا على مستوى الإنتاجية والجودة وعليه فإن تحقيق التوافق المهني يعد من الركائز الأساسية التي تساهم في رفع مستويات الأداء المتميز داخل المؤسسات، ويشكل عاملًا محوريا في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل.

1- التوافق المهني كعنصر لتحقيق الأداء المتميز

1-1- آليات بناء التوافق المهني والمحافظة عليه لتحقيق الأداء المتميز

تتمثل عملية بناء التوافق المهني في المنظمات في إنشاء مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، ما يؤدي إلى إنتاج سلوكيات وأعراف مهنية تساهم في رسم صورة المنظمة وتحديد أسلوب أداء الأعمال نجاح هذه العملية يعتمد على الاستراتيجية المتبعة في بناء التوافق المهني فكلما كانت القيم مغروسة منذ البداية بشكل قوي، كانت أكثر استدامة وقوة، مثلما يحدث في التنشئة الاجتماعية للأطفال.

إلى جانب ذلك، يتطلب التوافق المهني مجموعة من العوامل التي تساهم في بناءه واستدامته داخل المنظمة أول هذه العوامل هو القيادة والإدارة، حيث يجب أن تكون القيادة قادرة على توجيه الأفراد نحو تبني قيم ومعتقدات مشتركة تعزز من التوافق المهني كما أن وجود تواصل داخلي فعال بين الأفراد يساعد على تحقيق التفاهم وتناغم الأهداف والمصالح، ما يعزز من التوافق المهني في بيئة العمل.

علاوة على ذلك، يعد التدريب والتنمية من العوامل الحاسمة، حيث يجب أن يتم تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع القيم المهنية المحددة من قبل المنظمة كما أن البيئة المؤسسية تلعب دورا مهما، إذ يجب أن تكون بيئة العمل مشجعة على التعاون وتشجع على التفاهم بين الأفراد من مختلف الأقسام لتحقيق التوافق المهني المطلوب.

وأخيرا، تعد عملية التقييم والمراجعة المستمرة من العناصر الأساسية في ضمان استدامة التوافق المهني، حيث يتم مراقبة أداء الأفراد والمؤسسة بشكل دوري، ويتم تقديم التغذية الراجعة لتعزيز سلوكيات التوافق المهني وضمان استمراريتها.

- **الإدارة العليا:** تلعب الإدارة العليا دورا حاسما في بناء التوافق المهني داخل المنظمة، حيث تعتبر هي المسؤول الأول عن تحديد المعايير السلوكية التي يجب أن يتبعها العاملون في المنظمة يشمل ذلك توجيهاتها بشأن كيفية معاملة الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل الإدارة العليا، من خلال فلسفتها ورؤيتها، تؤثر بشكل كبير في تشكيل التوجهات التي تحدد أسلوب العمل داخل المنظمة، مما يسهم في خلق بيئة مهنية منظمة. **(أحمد ماهر، 2007، صفحة 58)**

إذا استطاعت القيادة العليا الحفاظ على سياستها وفلسفتها بشكل ثابت ومتماسك في جميع جوانب العمل داخل المنظمة، فإن ذلك سيساهم بشكل مباشر في تكوين توافق مهني متين هذا التوافق لا يقتصر فقط على الالتزام بالقواعد والأنظمة، بل يتعدى ذلك ليشمل تماسك القيم المشتركة التي يسعى جميع أفراد المنظمة لتحقيقها إن الحفاظ على الاتساق بين السياسة التي تتبناها الإدارة العليا وطريقة تنفيذها في الممارسات اليومية يؤدي إلى تعزيز التوافق المهني بين الأفراد، مما يعكس القيم الأساسية التي أسسها المؤسسون للمنظمة هذه البيئة المهنية المدعومة بتوجهات الإدارة العليا تساعد في بناء ثقافة تنظيمية مستقرة قائمة على التعاون والتفاهم، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

ب- **اختيار الموظفين:** يعد اختيار الموظفين من الخطوات الأساسية في بناء التوافق المهني داخل المنظمة، حيث يعتبر هذا القرار نقطة البداية في تحديد نوعية الأفراد الذين سينضمون إلى بيئة العمل الهدف من عملية الاختيار هو البحث عن

الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من الصفات الشخصية، الأنماط السلوكية، الخلفيات الثقافية، المعرفة، والخبرات التي تتماشى مع القيم والمبادئ السائدة في المنظمة من خلال هذا الاختيار، تضمن المنظمة انضمام الأشخاص الذين يمكنهم التكيف بسهولة مع ثقافة العمل وتوجهاته المهنية.

عندما يتم تعيين الموظف الجديد، يحصل على فرصة لاختبار مدى التوافق بين قيمه الشخصية وقيم العمل التي تعكسها بيئة المنظمة بمعنى آخر، يجب أن يكون هناك انسجام بين ما يحمله الأفراد من قيم ومعتقدات وبين الواقع العملي في المنظمة لضمان النجاح في التفاعل والعمل الجماعي إذا كانت هناك فجوة أو تناقض بين قيم الموظف الشخصية وبين ثقافة المنظمة، فقد يواجه الشخص صعوبة في التكيف، مما قد يؤثر سلبا على أداءه.

من الضروري أن تتسم المنظمة بالتماسك المهني بين أعضائها؛ حيث لا يجب أن يكون هناك تناقض في القيم بين الأفراد من أجل الحفاظ على بيئة عمل متجانسة ومنسجمة إذا تم إدخال أفراد جدد يحملون ثقافات أو قيما لا تتماشى مع ثقافة التوافق المهني السائدة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء العام فاختلاف التوجهات والقيم يمكن أن يعيق التنسيق والتعاون بين الأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية العمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

ج- **التطبيع الاجتماعي**: تتم عملية تعيين الأفراد المرشحين بعد أن يخضعوا لمرحلة تدريبية تهدف إلى دمجهم في بيئة العمل من خلال نوع من المخالطة الاجتماعية، حيث يتم تزويدهم بالمعرفة المتعلقة بالتوافق المهني داخل المنظمة يشمل هذا التدريب تعليم الموظفين الجدد القيم والمبادئ المهنية التي تميز المنظمة ودمجها مع خبراتهم العملية المتجددة غالبا ما يتم تنفيذ هذه العملية من خلال دورات تدريبية توجيهية، تهدف إلى تسهيل تأقلم الموظفين مع القيم المهنية السائدة وتعريفهم بكيفية التفاعل بشكل مناسب ضمن هذه البيئة. **(سالم العياشي، 2014، صفحة 19)**

بالإضافة إلى الدورات التدريبية، هناك عدة أساليب أخرى لتعزيز التوافق المهني في المنظمة، ومنها:

أ- **مكافأة العاملين الملتزمين بالقيم المهنية**: يعد من بين أهم الأساليب هو تقديم المكافآت والتقدير للعاملين الذين يظهرون التزامًا بالقيم والمعايير المهنية الخاصة بالمنظمة. هذه المكافآت يمكن أن تكون مادية أو معنوية، مثل الترقيات أو التقدير العلني. هذه الممارسات تشجع الموظفين على الالتزام بالمبادئ السلوكية المطلوبة، مما يعزز التوافق المهني داخل المنظمة ويسهم في تحسين بيئة العمل.

ب- **تصميم أدلة وإرشادات واضحة حول التوافق المهني**: من الضروري أن يتم وضع أدلة إرشادية تحدد معايير وقيم التوافق المهني التي يجب على العاملين الالتزام بها. كما تشمل هذه الأدلة تعليمات مفصلة حول كيفية تصرف الموظفين في المواقف المختلفة بما يتماشى مع قيم المنظمة بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر وضع آلية لمعاقبة المخالفين لهذه المعايير، حيث تفرض العقوبات المناسبة على من ينحرف عن القيم السائدة هذا النظام يضمن أن الجميع يلتزم بنفس المبادئ، مما يساهم في الحفاظ على بيئة عمل متسقة ومهنية.

بالتالي من خلال التدريب المستمر والمكافآت المنطقية وتوضيح المعايير والعقوبات، يمكن للمنظمة ضمان أن الموظفين الجدد يتأقلمون بسرعة مع التوافق المهني، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة في بيئة عمل متجانسة وفعالة.

1-2- مساهمة التوافق الذي يتسم بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز:

إعطاء العاملين الحرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي . **(زيد منير عبوي، 2006، صفحة 131)**

بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات بكل الاتجاهات.

1. تمتع العاملين بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وهو ما يسهم في تطوير الممارسات والمهارات التي تدعم الإبداع في جميع مجالات العمل.
2. سيادة نظام الحوافز والمكافآت الذي يعتمد على معايير موضوعية وعلمية، مما يسمح بتحفيز الأفراد ومكافأتهم بناءً على الجهد المبذول والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع اعتماد حوافز تشجع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.
3. إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
4. التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.
5. منح مستوى من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء وتشجيع التنافس بين العاملين للوصول إلى أفكار إبداعية.
6. دراسة الأفكار الجديدة بشكل جاد وإبداء الاهتمام بها، مع تطبيق الجيد منها في العمل. **(محمد عبد الفتاح، 2003، صفحة 29)**

إجمالاً، يمكن التأكيد على ضرورة توافر التوافق المهني الملائم في المنظمة، الذي يساعد على تعزيز وتشجيع الإبداع. يتطلب ذلك تهيئة بيئة عمل داعمة للتفكير الإبداعي، حيث يجب أن تركز قيم المنظمة على الثقة في الأفراد، وفتح قنوات اتصال مفتوحة، لتمكين القيادات من متابعة النشاطات الرئيسية في المنظمة والحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل، مما يسهل نقل الأفكار الإبداعية. كما يتطلب الأمر وجود إجراءات ملائمة لإدارة الإبداع وتطويره ضمن إطار التوافق المهني السائد.

- **العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري:** ووفقا لبيتر دراكر، هناك ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة لتحفيز الإبداع، وهي:

1. **التحدي:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليتمكن من ممارسة مهارات التفكير الإبداعي. يجب على المدير أن يكون على دراية جيدة بالمعلومات المتعلقة بالعاملين، مما يحفز الدوافع الداخلية لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
2. **الحرية:** تعد من العوامل الأساسية للشعور بالتملك وحب العمل والانتماء إليه، حيث يستطيع الأفراد العمل بالطريقة التي تناسبهم.
3. **المصادر والموارد:** الوقت والمال يدعمان الإبداع، لكن للأسف، قد تقتل بعض المنظمات الإبداع بسبب تبني سياسة تحديد الزمن بشكل صارم، مما يجعل إنجاز المهام أمرًا صعبًا.
4. **سمات وصفات مجموعة العمل:** يجب على الإدارة تشكيل فرق عمل متنوعة في وجهات النظر. كلما كانت هذه الفرق مختلفة ومتنوعة، كلما ساعدت الأفراد في اكتساب رؤى جديدة وأفكار إبداعية.

5. **التشجيع التوجيهي والإشرافي**: للأسف، يهمل بعض المديرين تقدير الأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح، مما يخنق الإبداع. الأفراد بحاجة إلى الشعور بأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء، مما يتيح لهم العمل بنجاح. **(مصطفى عصفور، 2009، صفحة 20)**

2- آلية تأثير التوافق المهني على الأداء المتميز.

2-1- التوافق المهني وزيادة الإنتاجية

لتحقيق التوافق المهني وزيادة الإنتاجية، يوضح الدكتور السيد محمد خير أن تحسين علاقات العامل مع مكونات بيئته المختلفة يعد أمرا أساسيا بداية، يجب العمل على تعزيز علاقة العامل بحرفته من خلال توفير التدريب المستمر وتطوير المهارات، مما يرفع من كفاءة العامل وجودة عمله كما أن علاقة العامل بنظام المؤسسة تلعب دورا مهمًا في تحقيق التوافق، حيث ينبغي التأكد من توافق قيم وسياسات المؤسسة مع ممارسات العامل اليومية لضمان انسجام الأداء أما علاقة العامل بالرؤساء، فيجب تعزيز التواصل الجيد بين الإدارة والعاملين لتوفير التوجيه والدعم اللازم، مما يزيد من التحفيز والأداء بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تحسين علاقة العامل بزملائه عبر بناء ثقافة الفريق والعمل الجماعي، مما يساهم في تحسين التفاعل والتعاون داخل بيئة العمل أما علاقة العامل بظروف العمل، فيجب توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، بما يشمل تحسين الإضاءة، التهوية، ومساحة العمل بما يتناسب مع احتياجات العاملين. وفيما يخص علاقة العامل بآلات العمل، من المهم تزويد العامل بالأدوات والتكنولوجيا الحديثة التي تسهل عليه أداء عمله بكفاءة أعلى أخيرا، لا بد من مراعاة علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة من خلال توازن الحياة الشخصية والمهنية، مثل تقديم مرونة في أوقات العمل، مما يساهم في استقرار العامل ورفع مستوى رضاه وإنتاجيته بتحقيق هذه التحسينات في العلاقات المختلفة، يتمكن العامل من التكيف بشكل أفضل مع متطلبات عمله، مما يعزز إنتاجيته ويساهم في نجاح المؤسسة. **(طه فرج، 1992، صفحة 54)**

❖ **علاقة العامل بظروف العمل:**

تعتبر ظروف العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في التوافق المهني للعاملين وزيادة إنتاجيتهم تعني ظروف العمل الشروط المادية التي تعمل فيها المنظمة، مثل الإضاءة المناسبة، التهوية الجيدة، مستوى الرطوبة، وتنظيم فترات العمل والراحة بشكل يضمن راحة العامل ويمنحه القدرة على التركيز لتحقيق التوافق المهني الأمثل، يجب أن يتم اختيار العامل بحيث يتناسب مع المهنة التي تتماشى مع ميوله وقدراته الشخصية، كما ينبغي أن يحصل على تدريب ملائم يساعده على استخدام مهاراته بشكل فعال.

لكن لا يتوقف الأمر عند هذا الحد، فالتوافق المهني لا يتحقق فقط من خلال اختيار وتدريب العامل، بل يجب العمل على تحسين الظروف البيئية المحيطة به لتدعيم استمرارية هذا التوافق من المهم توفير بيئة عمل مريحة وصحية للعامل، تشمل تأمين الإضاءة الجيدة، تحسين التهوية، ضبط درجات الحرارة، وكذلك تنظيم أوقات العمل والراحة بشكل يتيح للعامل أن يشعر بالراحة الجسدية والنفسية أثناء تأديته لعمله.

إن المسؤولية تقع على عاتق الإدارة في تهيئة بيئة عمل تضمن استدامة هذا التوافق. عندما يشعر العامل بارتياح في مكان عمله، يزداد شعوره بالانتماء والإنتاجية كما أن تحسين ظروف العمل يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات الأداء

وزيادة رضا العامل عن عمله العامل الذي يشعر بالراحة والرضا في بيئة عمله سيزيد من التزامه وتحمله للمسؤولية، مما يعزز التوافق المهني ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة **(ماهر عطوة الشافعي، 2002، صفحة 31).**

❖ **علاقة العامل بالرؤساء:**

لتحقيق التوافق المهني وزيادة الإنتاجية، يجب على المؤسسة أن تركز على بناء علاقات صحية ومثمرة بين الرؤساء والمرؤوسين وفقا لأبحاث **أوبرادام** (Oberdahm)، هناك عدة سلوكيات يمكن أن تساهم في تعزيز الثقة المتبادلة وخلق بيئة نفسية إيجابية داخل المؤسسة أولا، ينبغي على المديرين معاملة مرؤوسيهم باحترام، مما يشعرهم بالتقدير ويعزز انتماءهم للمؤسسة كما يجب أن يمثل المدير مرؤوسيه بشكل عادل لدى الهيئات العليا، ويطبق قوانين المؤسسة بمرونة تناسب الظروف الفردية للموظفين. كما أن المدير يجب أن يكون قدوة من خلال تصرفاته، ليكون مثالًا يُحتذى به من قبل العاملين بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون المدير مخلصا في إرشاده للموظفين، سواء كان في شكل تشجيع أو تأنيب بناء، مما يساعدهم على التحسن المستمر كما يجب أن توفر المؤسسة فرصا للنمو المهني من خلال دعم التطوير والتدريب المستمر للموظفين يتعين أيضا على المدير دراسة كل موظف على حدة لفهم ميزاته الخاصة، لضمان التعامل معه بالطريقة الأنسب تنمية الولاء للمؤسسة تكون من خلال المعاملة العادلة والرحيمة، مما يعزز التوافق المهني ويشجع الموظف على التفاني في عمله. من المهم أيضا أن يتم إحلال كل عامل في المكان الأنسب وفقا لقدراته وميوله، مما يزيد من فعاليته وإنتاجيته، كما يجب على المدير أن يتحمل المسؤولية عن أخطاء الموظفين ويوفر الدعم اللازم لتصحيحها **(ماهر عطوة الشافعي، 2002، صفحة 32).**

❖ **علاقة العامل بزملائه:**

التوافق المهني لا يقتصر فقط على أداء العمل الفردي، بل يتجسد أيضا في نوعية العلاقات الاجتماعية التي تربط العامل بزملائه في بيئة العمل إذ أن بيئة العمل تعتبر ساحة اجتماعية ديناميكية، حيث يلعب الزملاء دورا كبيرا في حياة العامل المهنية، تمامًا كما يلعب الإخوة دورا في حياة الفرد الشخصية هذه العلاقة بين العامل وزملائه تؤثر بشكل كبير على التوافق المهني والقدرة على التفاعل والإنتاج.

هناك عنصران أساسيان يشكلان طبيعة هذه العلاقة وهما **التعاون والمنافسة** في العديد من المؤسسات، تعتبر المنافسة أحد الأدوات التي تستخدمها لتشجيع الإنتاجية وتحفيز العاملين، سواء بشكل صريح أو ضمني ومع ذلك، يظل التعاون هو العنصر الأكثر تأثيرًا في بناء علاقات مهنية صحية التعاون بين الزملاء يسهم في خلق بيئة عمل متناغمة ومتكاملة، حيث يعزز من العمل الجماعي ويشجع على تبادل المعرفة والمهارات بين الأفراد.

العلاقة الجيدة بين العامل وزملائه تعتبر من العوامل الحيوية في تحقيق التوافق المهني، حيث أن الأجواء الودية والتآلف تسهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية عندما تسود العلاقات الإنسانية الإيجابية، يشعر الموظف بالراحة النفسية، مما يعزز من قدرته على الأداء بكفاءة في المقابل، التوترات والصراعات بين الزملاء تؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية للعامل، مما ينعكس سلبا على أدائه وإنتاجيته لذلك، من المهم أن تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل صحية تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون، مما يساعد على تعزيز التوافق المهني وزيادة الإنتاجية **(عباس محمد عوض، 2005، صفحة 24)**

❖ **علاقة العامل بنظام المؤسسة:**

العامل الذي يتمتع بتوافق مهني جيد يكون عادة في علاقة إيجابية مع النظام الهيكلي والإداري للمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء والرضا عن عمله من ناحية أخرى، كثيرا ما نجد أن الشكاوى والمشاغبات التي يقوم بها بعض العمال تنبع من عدم رضاهم الوظيفي، خاصة من أولئك الذين يواجهون صعوبة في أداء مهامهم هؤلاء العمال الذين يعانون من الفشل في أعمالهم غالبًا ما يصبحون قادة للتمردات أو الاضطرابات داخل المؤسسة، محاولين صرف انتباه الآخرين عن مشاكلهم الشخصية من خلال إشاعة القلق والاحتجاجات لذلك، يعتبر فشل العامل في تحقيق التوافق المهني سببا رئيسيا لمشاكله مع النظام الإداري في المؤسسة.

من أجل معالجة هذه المشكلة، يجب على المؤسسة أن تعمل بجدية على دراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل والنظام الإداري يجب أن يكون هناك اهتمام بتحديد النقاط التي تثير استياء العاملين والتفاعل معها بطرق فعالة. من خلال معالجة هذه القضايا، يمكن للمؤسسة تحسين البيئة الداخلية وتعزيز العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة، مما يساهم في رفع مستويات التوافق المهني وبالتالي زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي **(بوعزيز محمد، 2018، صفحة 110)**

2-2- دور التوافق المهني في تحقيق الأداء المتميز من خلال تعزي الرضا الوظيفي

في إطار الدراسات السوسيولوجية، يستخدم مفهوم "العامل" للإشارة إلى المتغيرات التي تؤدي إلى ظاهرة معينة أو تؤثر فيها بشكل وظيفي وفي هذا السياق، يعرف بارسونز العامل على أنه مجموعة من الشروط والظروف التي تفضي إلى وضع معين، بما في ذلك الأبعاد المادية والاجتماعية فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، نجد أن دراسات عدة قد تناولت العوامل التي تؤثر فيه وفي هذا السياق، يشير فروم إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بجوانب متعددة من العمل التي تكون مترابطة فوجود ميزات معينة في جانب من جوانب العمل قد يعزز الرضا إذا كانت هذه الميزات متوازنة مع الجوانب الأخرى.

من هذا المنطلق، يمكن القول أن التوافق المهني يلعب دورا رئيسيا في تعزيز الأداء المتميز من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي هذا التوافق يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظف وبيئة العمل، مما يسهم في تحسين إنتاجيته ورفع جودة الأداء العام وبالتالي، يصبح التوافق المهني عنصرا أساسيا في تحقيق بيئة عمل منتجة ومشجعة على التطوير المستمر. **(ضياف زين الدين، 2010، صفحة 131)**

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر فيها العامل بالراحة والاطمئنان تجاه عمله، ويعكس تفاعلا مع عدة عوامل مترابطة، سواء كانت مادية أو اجتماعية أو نفسية من بين العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي على الرضا الوظيفي.

الأجر : يأتي الأجر في مقدمة العوامل المؤثرة، حيث يعتبر الأجر مقياسًا هامًا لمدى تقدير المؤسسة لجهود العامل سواء كان الأجر يُدفع نقدا أو عينا (مثل السلع والخدمات)، فإنه يساهم بشكل كبير في رضا العامل، إذ أن الأجر النقدي يعكس قيمة العمل بشكل مباشر، في حين أن الأجر العيني قد يشمل مزايا إضافية مثل المكافآت أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يعزز شعور العامل بالراحة والرضا إضافة إلى الأجر، محتوى العمل هو عامل حاسم في تعزيز الرضا؛ إذا كان العمل يتناسب مع مهارات العامل وقدراته ويتيح له فرصًا للنمو والتطوير، فإن ذلك يسهم في تعزيز شعوره بالإنجاز كما أن فرص الترقية تلعب دورا كبيرا في الرضا الوظيفي، فوجود فرص حقيقية للتقدم الوظيفي يمنح العامل أملا في تحسين وضعه المهني ويزيد من شعوره بالرضا عن عمله. **(أحمد صقر عاشور، 1979، صفحة 162)**

لا يقتصر تأثير الأجر على إشباع الحاجات الاقتصادية فحسب، بل يمتد ليشمل تأثيرات نفسية واجتماعية كبيرة على العاملين. فالحصول على زيادة في الأجر أو مكافآت مالية لا يسهم فقط في تحقيق إشباع اقتصادي، بل يعزز أيضًا الإحساس بالإنجاز والتقدير الاجتماعي. فالدخل المادي يعتبر أداة إشباع للحاجات الاقتصادية، ولكنه يمتلك أيضًا مدلولات اجتماعية مهمة؛ فهو قد يمثل مكافأة على التفوق أو تقديرًا للعمل الجيد من قبل المؤسسة. وبذلك، فإن الأجر يمكن أن يكون مظهرًا من مظاهر التقدير الاجتماعي ويعكس مكانة الفرد داخل المؤسسة، مما يعزز شعوره بالاعتراف بدوره.

تعد فكرة أن الأجر يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أمرا مبالغا فيه، إذ أن دوره يتجاوز ذلك كما يظهر في هرم ماسلو، حيث يمكن أن يمد العامل بشعور من الأمان الاجتماعي والنفسي ففي بعض الحالات، يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، إذ قد ينظر إليه كدليل على اعتراف المؤسسة بالعامل وتقديرها له. قد يستخدم بعض العمال الأجر لإشباع حاجاتهم الاجتماعية من خلال التبادل الاجتماعي مع الزملاء، مثل تبادل الهدايا أو المجاملات كما يمكن أن يكون الأجر مؤشرا على النجاح والتفوق، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون وظائف ذات مكانة عالية، حيث تكون لديهم علاقات اجتماعية تربطهم بمن هم في مستواهم أو أعلى منهم.

وقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة المباشرة بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث تشير نتائج دراسة "سانترول" و"وكانتريل" إلى أن مستوى الدخل يعد معيارا أساسيا لقياس الرضا أكثر من العوامل الأخرى مثل الوظيفة ومستوى التعليم في هذه الدراسة، تم سؤال 1200 شخص من فئات عمرية مختلفة، ووجد أن أكثر من نصف العينة (68%) يشعرون بعدم الرضا عن دخلهم، مما يبرز أن الدخل يشكل عاملاً حاسمًا في شعور الفرد بالرضا أو الاستياء. وهذا يتماشى مع الواقع الأمريكي، حيث أظهرت الإحصائيات أن مستوى الدخل لدى العديد من السكان لا يكفي حتى لتلبية احتياجاتهم الأساسية، مما يؤدي إلى مشاعر الإحباط وعدم الرضا.

للتخفيف من هذه الظاهرة السلبية، لجأت العديد من المؤسسات الصناعية إلى استخدام المكافآت المالية لتحفيز العمال وزيادة دخلهم، وذلك بهدف تحسين معنوياتهم وزيادة رضاهم عن العمل، حيث أن تحفيز الأجر يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع الدافع للعمل وتحقيق نتائج أفضل من العاملين. **(عبد الكريم بريش،1976، صفحة 84)**

- **ساعات العمل:** توازن ساعات العمل مع الحياة الشخصية يعزز من رضا العامل. فوجود ساعات عمل مرنة أو محددة بطريقة تتيح للعامل الراحة والوقت الكافي لأسرته وحياته الشخصية يسهم بشكل كبير في تقليل الإرهاق النفسي وزيادة الرضا العام. فيما يخص الإشراف، فإن العلاقة الجيدة بين العاملين والإدارة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يساعد التواصل الجيد والشفافية في التعامل على رفع معنويات العاملين وتعزيز الرضا لديهم الظروف المادية للعمل، مثل بيئة العمل من حيث الراحة والنظافة والأمان، تعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر في شعور العامل بالراحة كلما كانت بيئة العمل مواتية من الناحية النفسية والمادية، زادت فرص شعور العامل بالرضا.

من ناحية أخرى، تؤثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل بشكل كبير على الرضا الوظيفي؛ حيث أن وجود علاقات طيبة بين العمال أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم يعزز الشعور بالانتماء إلى الفريق ويشجع على التعاون والإنتاجية. إذ أن العلاقات الودية تساهم في تخفيف الضغوط النفسية وتحسن التجربة اليومية في مكان العمل.

مع كل هذه العوامل، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي يختلف بين الأفراد، وذلك بسبب تفاوت التوقعات والطموحات الشخصية لكل فرد فبعض العمال قد يركزون بشكل أكبر على الأجر والمزايا المادية، بينما قد يكون الآخرون أكثر اهتمامًا بتطوير مهاراتهم وفرص الترقية أيضا، التجارب السابقة لكل عامل تلعب دوا في تشكيل موقفه من العمل من أجل ذلك، فإن الرضا الوظيفي ليس مقياسًا ثابتًا؛ بل هو نتيجة تفاعل مع مجموعة من العوامل التي تعمل معا بطريقة تؤثر بشكل متكامل على تقييم العامل لوضعه الوظيفي لذلك، يمكن القول أن الرضا عن العمل هو محصلة لعدة عوامل مادية ونفسية واجتماعية تساهم في تحديد مدى رضا العامل عن بيئة العمل في مجملها. **(أحمد صقرعاشور، مرجع سابق، صفحة 42)**

❖ **المكافآت:**

تعتبر المكافآت من العوامل الأساسية في تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والنفسية للعاملين، حيث تساعد في توفير الأمان الاقتصادي الذي يساهم في زيادة استقرارهم ورضاهم عن العمل ولذلك، فإن المكافآت لا تقتصر على تحسين الوضع المالي للعامل، بل تمتد لتقوية ارتباطه بالعمل وزيادة تفهمه وتعاونه مع الإدارة لكن، عندما يشعر العمال أن المكافآت والأجور التي يتلقونها لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، فإن ذلك قد يؤدي إلى تراجع في وتيرة العمل، مما يعوق تحقيق أهداف المؤسسة ويساهم في نشوء صراع بين العمال والإدارة في هذه الحالة، يعتقد العمال أن الإدارة لا تقدر مجهوداتهم بشكل عادل أو لا تقدم لهم المكافآت المناسبة، وهو ما يمكن أن يسبب استياء عاما في بيئة العمل.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية الحديثة تتعلق بوجود خلل في أنساق البناء الاجتماعي داخل المؤسسة، مثل عدم العدالة في توزيع الفرص المتعلقة بالترقية، والتفاوت في الأجور والمكافآت، وطريقة معاملة المشرفين. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدم تفاعل كافٍ من جانب الإدارة لتحقيق تطلعات العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بعدم التقدير في هذا السياق، أشار عبد المنعم عبد الحي في دراسته إلى أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم الرضا عن العمل، وذلك بسبب عدم مراعاتها للجهد المبذول من قبل العمال وغياب المكافآت التي تتناسب مع هذا الجهد. **(عبد المنعم عبد الحي، 1984، صفحة 207)**

وفي الختام، يمكن القول إن الأجر وما يرتبط به من مكافآت وعلاوات يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي. فهو ليس مجرد عامل مادي، بل له تأثيرات نفسية واجتماعية عميقة، حيث يسهم في تعزيز شعور العمال بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم، مما يعزز التزامهم بالعمل ويحفزهم على تقديم المزيد من الجهد.

❖ **محتوى العمل**

إن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبره حديثا نسبيا لأن البحوث السابقة لم تعط أهمية كبيرة لهذا العنصر في تكوين مشاعر الرضا عن العمل، عكس البحوث الحديثة التي أثبتت العكس فدراسة "هرز برغ" أكدت أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد في العمل دون بقية العناصر الأخرى، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل من المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الانجاز الذي يوفرها والنمو الوظيفي الذي يتيحه للفرد وأيضا وتقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظرهم، ولا نود مناقشة هذا الافتراض وإنما نشير إلى أن محتوى العمل، قد أصبح من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا من اجل الوصول للأداء المتميز للعاملين

❖ **الترقية:**

تقدير الفرد لذاته يؤثر بشكل كبير على شعوره بالرضا عن العمل، فكلما كان تقديره واعتزازه بنفسه مرتفعا، كلما زادت تأثيرات خبرات النجاح والفشل في تعزيز مشاعره بالرضا عندما يكون لدى الفرد تصور إيجابي للعمل ويعتقد أنه يتطلب القدرات التي يمتلكها ويمنحها قيمة عالية، يصبح لهذه الخبرات تأثير أكبر على مشاعر الرضا، مما يعزز لديه الشعور بالإنجاز والنجاح.

أما فيما يتعلق بفرص الترقية، فهي تمثل فرصة للانتقال إلى وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات في معظم الدول العربية، يشير مصطلح "الترقية" إلى انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى من التي كان يشغلها سابقا الترقية لا تعني فقط تحسين المزايا المادية، مثل زيادة الأجر، بل تشمل أيضًا زيادة في السلطة والمركز والمسؤوليات، وهي في كثير من الأحيان تصاحب زيادة في المزايا المعنوية مثل التقدير الاجتماعي والمكانة الوظيفية ومع ذلك، لا يعتبر زيادة الأجر وحده معيارًا كافيًا للترقية، بل يتطلب الأمر أن يكون الموظف قد تم تكليفه بأعباء وظيفية أكبر تبرر تحركه إلى مركز وظيفي أعلى. **(أحمد صقر عاشور، صفحة 146)**

تتم الترقية وفقا لمعايير عدة، منها الأقدمية والجدارة وفي بعض الأحيان يتم دمج هذين المعيارين في إطار واحد لضمان عدالة الترقية، حيث يعد تحقيق التوازن بين الأقدمية والكفاءة أساسًا في تحديد من يستحق الترقيات جوهر الترقية يكمن في تحسين المركز الاجتماعي للفرد، ومنح الفرص له للحصول على المزيد من الهيمنة والتقدير الاجتماعي، وهي حاجات معنوية مهمة يسعى الأفراد لتحقيقها في بيئة العمل.

الإدارة التي تمنح الترقية وفقًا لمعايير مستحقة قادرة على تحفيز موظفيها، إذ تساعد الترقية في تعزيز جهد الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة تعكس هذه السياسة عدالة الإدارة واهتمامها بتطوير الأفراد واعترافها بقدراتهم الترقية المبنية على الأقدمية والكفاءة تمنح لكل موظف الفرصة للتطور المهني وفقًا لإمكاناته، مما يشجع البعض على الاجتهاد والمثابرة من أجل الحصول على ترقية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة. **(محمد أنيس جعفر، 1973، صفحة 20)**

❖ **نمط الإشراف:**

إن القيادة والإشراف الفعّال يمثلان عنصرا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي فالإشراف غير الكفء يؤدي إلى حالة من الفوضى داخل المؤسسة، حيث يكون هناك نقص في التنسيق بين الأفراد والآلات، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام من جهة أخرى، تشير الدراسات إلى أن المشرف الذي يهتم بعلاقاته الشخصية مع مرؤوسيه ويظهر لهم التفهم والصبر، يمكنه أن يكسب ولاءهم ويحقق رضاهم عن العمل فالقيادة التي تركز على تنمية العلاقات الشخصية، وتبدي التفهم عند حدوث أخطاء، تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.

المشرف الذي يركز فقط على الإنتاج وأهداف العمل، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق تلك الأهداف، لا يستطيع كسب ولاء موظفيه، بل يساهم في نشر مشاعر الاستياء بينهم، مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل تشير الدراسات التي أجريت في جامعة ولاية أوهايو إلى أن المشرف الذي يظهر تفهمًا لمشاعر مرؤوسيه، ويقيم علاقات قائمة على الصداقة والثقة والاحترام المتبادل، يكون قادرا على تحقيق رضا عالٍ بين موظفيه، في حين أن المشرف الذي يفتقد لهذه الصفات يسهم في خلق بيئة عمل سلبية.

تأثير المشرف على رضا العاملين يعتمد على قدرته في التحكم في الحوافز ووسائل الإشباع التي يستخدمها مع مرؤوسيه، وكذلك على خصائص هؤلاء المرؤوسين كلما كان لدى المشرف قدرة أكبر على توفير حوافز ووسائل إشباع، زاد تأثيره الإيجابي على رضا العاملين، والعكس صحيح كما أن توافق سلوك المشرف مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين يمكن أن يزيد من رضاهم، في حين أن سلوك المشرف غير المتوافق مع احتياجات الموظفين يمكن أن يسبب استياء لديهم على سبيل المثال، إذا كان المشرف يعطي مرؤوسيه حرية ومسؤولية كبيرة، بينما يفضلون الإشراف المحدود وقدراتهم أقل، فقد يؤدي ذلك إلى حدوث ارتباك وتوتر، مما يزيد من شعورهم بعدم الرضا. **(أحمد صقرعاشور، مرجع سابق، صفحة 147)**

وفقًا للدراسات التطبيقية التي قام بها السلوكيون، يمكن تصنيف سلوك المشرفين إلى نوعين: الأول هو المشرف المتحرر من قيود السلطة (Laissez-faire)، الذي يظهر اهتمامًا بالموظفين ويترك لهم حرية اتخاذ القرارات والقيام بالمهام بشكل مستقل وفي هذا النوع من الإشراف، تتحمل المسؤولية بشكل كبير على عاتق العمال أنفسهم. أما النوع الثاني، فهو المشرف الأوتوقراطي (Autocratique)، الذي يركز فقط على القواعد التنظيمية ويتعامل مع العمال بصرامة، حيث يُلزمهم باتباع الأوامر والقواعد دون منحهم حرية أو مجالًا للإبداع في هذا النمط يعتبر العمال مجرد أدوات لتحقيق أهداف الإنتاج.

بناءً على هذه الأنماط، يمكن القول أن سلوك المشرفين الذين يهتمون بالعاملين يمكن أن يعزز من إنتاجية الموظفين، مما يساهم في رفع رضاهم عن العمل، بينما يؤدي سلوك المشرفين الذين يركزون فقط على الوظيفة إلى تقليص هذا الرضا.

❖ **جماعة العمل:**

تعتبر العلاقات بين الزملاء في العمل عاملا حاسما في تكوين بيئة اجتماعية مريحة للعامل، بحيث تساهم في تلبية حاجاته للانتماء والتقدير إذا كانت هذه العلاقات قائمة على التبادل المنفعي، فإنها تؤدي إلى رضا العامل عن عمله.

أما إذا كانت العلاقات في جماعة العمل تخلق توترًا أو تعيق إشباع حاجاته، فإنها قد تؤدي إلى مشاعر الاستياء ويتأثر تأثير هذه الجماعة على رضا العامل بشكل كبير بطبيعة العمل نفسه فإذا كانت طبيعة العمل تمنع العامل من التفاعل مع زملائه الذين يشكلون مصدرا للإشباع، فإن رضا العامل سيكون منخفضا لكن عندما تكون الفرص متاحة للتفاعل مع هؤلاء الزملاء في بيئة العمل، فإن رضا العامل يرتفع في المقابل، إذا كانت طبيعة العمل تخلق صعوبات أو توترا عند التفاعل مع الزملاء، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض رضا العامل. **(أحمد صقرعاشور، مرجع سابق، صفحة 150)**

علاوة على ذلك، يعتمد تأثير جماعة العمل على حاجة العامل إلى الانتماء حيث كلما كانت هذه الحاجة أقوى، كلما زادت درجة تأثير جماعة العمل على تفاعل العامل ورضاه وبالتالي، تصبح المنافع والتوترات التي ينشئها هذا التفاعل أكثر أهمية في تحديد مدى رضا العامل أو استيائه عن العمل.

3- التوافق المهني ودوره في تحسين التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق:

تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية يتطلب تضافر عدة عوامل شخصية، تنظيمية وبيئية لضمان بيئة عمل فعّالة ومميزة هذا التوافق هو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي وبناء علاقات قوية مع عملائها يتحقق التوافق المهني عندما تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الأفراد العاملين فيها وفهم توقعاتهم، حيث يدخل كل فرد إلى المؤسسة محملاً بأهداف وطموحات يسعى لتحقيقها.

ومن أجل تحقيق هذا التوافق، ينبغي على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بما يطمح إليه العاملون، ويجب أن تسعى إلى توفير بيئة تشجع على الأداء المتميز. يشمل ذلك عوامل شخصية تتعلق بالتفاعل بين الأفراد ودوافعهم الداخلية، إلى جانب العوامل التنظيمية مثل هيكل العمل والآليات التي تسهم في تحسين الأداء، إضافة إلى العوامل البيئية التي تضم الظروف الخارجية مثل الثقافة المجتمعية والتوجهات الاقتصادية.

إن تحسين دافعية العاملين وتحقيق رضاهم من خلال الاستجابة لتطلعاتهم وتوفير بيئة عمل تشجع على التميز، هو الأساس الذي يعزز الأداء داخل المؤسسات التنظيمية.

حيث سنقوم بشرحها على النحو التالي:

3-1- المتطلبات الشخصية

ونقصد بالمتطلبات الشخصية تلك المرتبطة بالفرد العامل والتي تؤثر عليه وعلى استقراره النفسي وهي كالتالي :

- **الصحة الجسدية والنفسية والعقلية:** تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التوافق المهني في بيئة العمل فأن يكون الفرد سليما جسديا، أي خاليا من الأمراض أو الإعاقات التي قد تعيق قدرته على أداء مهامه، هو أمر جوهري في تحقيق هذا التوافق بالإضافة إلى ذلك، فإن التوازن النفسي يعد أمرا أساسيا، إذ أن الاستقرار النفسي يعزز القدرة على التكيف مع بيئة العمل، بينما تكون سيرورة العمليات العقلية سليمة عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة عقلية جيدة هذه العوامل مجتمعة تجعل الفرد قادرًا على تركيز طاقته بشكل كامل على العمل، مما ينعكس إيجابا على أدائه ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة. **(سناني لبنى، بوعطيط جلال، 2022، صفحة 26)**

- **الروح المعنوية:** تعد عاملا محوريا في التوافق المهني يرتبط مستوى الروح المعنوية ارتباطا وثيقا بتوفير بيئة عمل تحفز الأفراد على أداء مهامهم بفعالية إذ أن الاعتراف بالمجهودات والاحترام المتبادل يعزز من الروح المعنوية، مما يدفع الأفراد إلى الشعور بالانتماء والأهمية في المؤسسة وعندما يشعر الأفراد بأن المؤسسة تهتم بمسارهم المهني وطموحاتهم، يزيد ذلك من توافقهم مع مهامهم ودورهم داخل المنظمة.

- **الميول والاستعدادات:** من جهة أخرى، تعتبر المهنية من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في التوافق المهني فالميول تمثل القوة الداخلية التي تدفع الفرد لقبول أو رفض بيئة عمل معينة أو مهنة معينة يرتبط الميل إلى مهنة ما بقدرتها على تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم، مما يعزز شعورهم بالراحة والرضا أما الاستعدادات المهنية، فهي تتعلق بالقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد، مثل الذكاء والإبداع، إضافة إلى الخبرات التي اكتسبها خلال مساره المهني هذه الاستعدادات تمنح الفرد القدرة على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، وبالتالي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **القيم الشخصية:** تلعب دورا محوريا في تحقيق التوافق المهني فالفرد يعتمد في تقييمه للمواقف والمواضيع على قيمه الشخصية التي تنبع من ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه. عندما تتماشى القيم التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد،

يكون أكثر قابلية للتكيف مع أهداف المنظمة وقوانينها، مما يعزز من توافقه المهني أما في حال وجود عدم توافق بين القيم الشخصية والفكر التنظيمي، فإن ذلك قد يؤثر سلبًا على التوافق المهني.

- **المرونة والذكاء** تلعب دورا بالغ الأهمية في التوافق المهني فالشخص المرن قادر على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة، مما يعزز توازنه النفسي ويجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات العمل الشخص المرن يمتلك آليات تسمح له بالتعامل مع المواقف غير المتوقعة، مما يجعله أكثر توافقًا مهنيًا مقارنةً بالآخرين. كما أن الذكاء بمختلف أنواعه يسهم في تعزيز القدرة على التفاعل مع الزملاء وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وفعّالة، وهو ما يعزز التوافق المهني ويحقق الأداء المتميز داخل المنظمة. **(سناني لبنى، بوعطيط جلال، نفس المرجع، صفحة 27)**

- **الذكاء:** يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في التوافق المهني، حيث يلعب دورًا محوريًا في التعامل مع المشكلات وتحمل المسؤوليات قدرة الفرد على مواجهة الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الضغوطات تزداد بفضل الذكاء، الذي يُمكنه من الموازنة بين مختلف المتطلبات المهنية. كما أن الذكاء يساهم في تحسين علاقات الفرد مع المحيطين به، سواء مع الزملاء أو العملاء أو رؤساء العمل بالنسبة للأفراد في المناصب القيادية، فإن الذكاء يعزز قدرتهم على تحقيق التوازن في المنظمة، مما يسهم في استقرار بيئة العمل وتوافقها مع مختلف التوجهات والمهام.

- **الأهداف الشخصية والطموحات:** تعد أحد العوامل المحورية في التوافق المهني. كل فرد ينضم إلى المنظمة محملا بمجموعة من الأهداف والطموحات التي يتوقع أن تساعده المنظمة في تحقيقها تحقيق الذات من خلال العمل هو دافع أساسي، وعندما لا تستطيع المنظمة توفير البيئة المناسبة لتحقيق هذه الطموحات، قد يعاني الفرد من الإحباط أو الركود وإذا كانت توقعات الفرد أكبر بكثير من الإمكانيات المتاحة في المنظمة، فقد يفقد حماسه ويتراجع مستوى توافقه المهني وبالتالي، هناك علاقة وطيدة بين قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته وبين مستوى توافقه مع بيئة العمل.

- **الدافعية:** تعد من العوامل الأساسية في تعزيز التوافق المهني إن الدافعية الذاتية للعمل، حيث يختار الفرد مهنته بناءً على رغبة شخصية وليس فقط لأجل الحوافز والمكافآت، تجعل الفرد أكثر ارتباطًا بعمله الشخص الذي يملك دافعية ذاتية يكون أكثر إصرارًا على تحقيق التميز في عمله، مما يعزز توافقه المهني ويدعم قدرته على التفوق في أدائه. بالتالي، تتحقق مستويات عالية من التوافق المهني عندما تكون الدافعية نابعة من داخل الفرد نفسه، حيث يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية بشكل يتماشى مع متطلبات المنظمة. **(شحاتة محمد، 2010، صفحة 74)**

إجمالا، إن تعزيز التوافق المهني من خلال العوامل الشخصية والتنظيمية المختلفة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المتميز داخل المؤسسات، مما يعكس تطورا مستداما في بيئة العمل ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2-3- المتطلبات التنظيمية

تلعب دورا بالغ الأهمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسات، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز هذه المتطلبات، التي تتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة، تساهم في تهيئة بيئة عمل مواتية، مما يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- **طبيعة العمل** عندما تكون طبيعة العمل متوافقة مع إمكانيات وقدرات الفرد، يصبح الموظف قادرًا على أداء مهامه بكفاءة ودون إجهاد مفرط. هذا التوافق بين المهام وإمكانيات العامل يسهم في الحفاظ على صحة الفرد النفسية والجسدية، مما يقلل من التوتر والإرهاق ويزيد من دافعيته للعمل عندما يشعر الفرد بالرضا المهني نتيجة لتناسب العمل مع مهاراته، يصبح أكثر إبداعًا وأداءً، ما يساهم في تحقيق أداء متميز داخل المنظمة هذا النوع من التوافق ينعكس على جودة العمل، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار، وبالتالي تعزيز التميز المؤسسي.

- **المناخ التنظيمي** يعد المناخ التنظيمي عاملًا رئيسيًا في تحسين الأداء المتميز، حيث أن بيئة العمل المحفزة تزيد من رغبة الموظفين في تقديم أفضل ما لديهم. إذا كانت المؤسسة توفر للعامل بيئة تحتوي على جودة تواصل فعّالة، فضاء عمل نظيف ومنظم، علاقات اجتماعية إيجابية، وأجر مناسب مع حوافز محفزة، فإن ذلك يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين بيئة العمل الجيدة لا توفر فقط الراحة الجسدية والنفسية، بل تساعد أيضًا في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز تركيز الأفراد على أهدافهم المهنية. وبالتالي، يزداد التزام الموظفين تجاه العمل، ويظهر أثره في أدائهم المتميز، مما يساهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة. **(محمود حسن، 2009، صفحة 61)**

- **العدالة في توزيع المسؤوليات** تلعب دورا أساسيا في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسات، حيث إن توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومنصف يعزز من شعور الموظفين بالثقة في بيئة العمل عندما يشعر العامل أن المسؤوليات موزعة وفقًا لدوره وتخصصه، يتولد لديه شعور بالعدالة والاحترام داخل المؤسسة هذا بدوره يسهم في رفع مستوى التوافق المهني، حيث يدرك العامل أن المنظمة تقدّر مساهماته وتقدّم له فرصًا ملائمة للنمو المهني كما أن توزيع المسؤوليات يجب أن يتناسب مع مستوى الخبرة والكفاءة، حيث أن تحميل الموظف ذو الخبرة المحدودة بمسؤوليات عالية المخاطر قد يؤدي إلى شعوره بالتوتر والخوف من الفشل، مما يؤثر على راحته النفسية ويقلل من قدرته على اتخاذ قرارات فعّالة، وبالتالي يؤدي إلى تراجع توافقه المهني.

- **العلاقات الاجتماعية** تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التوافق المهني بما أن الإنسان كائن اجتماعي، فإنه يحتاج إلى بيئة عمل تحفّز على التفاعل الإيجابي مع الزملاء، مما يساهم في إشباع حاجاته الاجتماعية مثل الانتماء وتقدير الذات عندما يعمل الفرد في بيئة مهنية يتقاسم فيها القيم والاتجاهات والأفكار مع زملائه، فإنه يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، مما يعزز من هويته التنظيمية ويزيد من ولائه لها هذه العلاقات الاجتماعية السوية تساهم في خلق بيئة عمل متماسكة وموحدة، مما يحسن من التوافق المهني ويزيد من رغبة العامل في المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمة. **(محمد سعيد، 2006، صفحة 98)**

- **جودة حياة العمل** تلعب دورا محوريا في تعزيز التوافق المهني توفر بيئة عمل مريحة وصحية له تأثير كبير على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، مما يزيد من مستوى رضاهم هذا الرضا يعزز من دافعيتهم للعمل، وبالتالي يساهم في

تحسين أدائهم تحسين جودة حياة العمل يتضمن توفير بيئة عمل تشجع على الراحة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهو ما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية ويمنحها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- **الظروف الفيزيقية** في بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على مستوى التوافق المهني. العوامل مثل درجة الحرارة، الإضاءة، الرطوبة، التهوية، والضوضاء تلعب دورًا في صحة العامل وراحته عندما لا تتوافق هذه العوامل مع احتياجات الفرد الجسدية والنفسية، فإن ذلك قد يؤدي إلى تدهور صحته وزيادة مستوى التوتر، مما يؤثر سلبًا على دافعيته للعمل من خلال تحسين الظروف الفيزيقية، يمكن تحسين مستوى التوافق المهني للعامل، مما يعزز من إنتاجيته ويرتقي بأدائه المهني.

3-3- المتطلبات البيئية

هي العوامل الخارجية التي تؤثر على التوافق المهني للعاملين في المؤسسات التنظيمية، حيث تسهم البيئة المحيطة بالأفراد في تأثيرات غير مباشرة على علاقاتهم بالمنظمات التي يعملون فيها هذه المتطلبات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- المجتمع وثقافته:

الثقافة المجتمعية لها تأثير عميق على كيفية توافق الأفراد في بيئة العم القيم والمعايير التي يكتسبها الأفراد من المجتمع يمكن أن تتداخل مع قيم المنظمة فإذا كانت قيم الفرد الثقافية تتناقض مع قيم المنظمة، قد يشعر الفرد بصعوبة في التكيف مع بيئة العمل. لذلك، من المهم أن تبني المنظمة منظومة قيمية تدمج بين ثقافة المجتمع المحيط وثقافة المنظمة، مما يعزز التماسك بين الأفراد ويسهم في تحقيق التوافق المهني. هذا التوازن يساعد في جعل بيئة العمل أكثر انسجاما مع الخلفيات الثقافية المتنوعة للموظفين، وبالتالي يرفع من مستوى رضاهم وانتمائهم للمؤسسة هذا التوافق بين القيم يساعد في تعزيز الأداء المتميز، حيث يشعر الأفراد بالراحة والتحفيز لتحقيق أفضل أداء ممكن. **(أبو النيل محمود، 2005، صفحة 210)**

- فرص التوظيف:

تؤثر فرص التوظيف بشكل كبير في عملية الاختيار والتوجيه المهني في حال عدم وجود توازن بين العرض والطلب في سوق العمل، قد يعين الأفراد في مناصب لا تتناسب مع مؤهلاتهم أو تخصصاتهم، مما يخلق تحديات في التوافق المهني في بعض الأحيان، قد تكون هناك تخصصات تدرس في الجامعات ولكن لا توجد وظائف مرتبطة بها في السوق، مما يدفع الأفراد للعمل في مجالات غير متوافقة مع تخصصاتهم، ويؤدي ذلك إلى صعوبة في التكيف مع العمل، وبالتالي يؤثر سلبا على أدائهم وتوافقهم المهني لكن توفير فرص التوظيف المتناسبة مع مهارات الأفراد يسهم في تحقيق أداء متميز، حيث يجد الأفراد أنفسهم قادرين على التفوق في مجالاتهم المختارة.

- العوامل الاقتصادية والسياسية:

تلعب العوامل الاقتصادية دورا كبيرا في خلق فرص العمل التي تتماشى مع مهارات الفرد وتخصصاته من خلال توفير بيئة اقتصادية تدعم التوظيف المناسب، يمكن تحسين التوافق المهني للموظفين أما العوامل السياسية، فإنها تؤثر على السياسات التنظيمية وتوجهات العمل داخل المؤسسات على سبيل المثال، التغيرات في السياسات الحكومية أو الاقتصادية قد تتسبب في تعديل قوانين العمل أو تحديث استراتيجيات الشركات، مما يؤثر على تطور الفرد الوظيفي ومستوى توافقه مع المنظمة.فالاستقرار الاقتصادي والسياسي يعزز من قدرة الأفراد على تقديم أداء متميز، حيث يشعرون بالثقة والاستقرار في بيئة العمل. **(سناني لبنى، بوعطيط جلال، صفحة 30)**

- التصورات الاجتماعية:

التصـــورات الاجتماعية حول بعض الوظائف تؤثر بشـــكل كبير على رغبة الأفراد في العمل في مهن معينة بعض الأعمال تحظى بتقدير اجتماعي كبير، مما يجعل الأفراد يســـعون للحصـــول عليها لإرضـــاء المحيطين بهم، وكســـب مكانة اجتماعية مرموقة، مما يعزز تقدير الذات في المقابل، إذا كان العمل الذي يمارســـه الفرد غير مرغوب فيه اجتماعيًا أو لا يتماشى مع التصـورات الاجتماعية السـائدة، فقد يؤدي ذلك إلى شـعور الفرد بعدم التوافق المهني والإحباط عندما يحقق الفرد توافقا مهنيا مع المجتمع وتصوراته، فإنه ينعكس إيجابيا على أدائه ويحفزه للعمل بكفاءة أعلى.

- وسائل الإعلام والاتصال:

تلعب وسـائل الإعلام والاتصـال دورا بارزا في تشـكيل التصـورات المجتمعية حول المهن المختلفة من خلال البرامج الإعلامية التي تعرض أنواع المهن وحياة العمال في مجالات متعددة، تُســهم وســائل الإعلام في التأثير على اختيارات الأفراد وتوجهاتهم المهنية كما أن ما يتداول عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي من تجارب وآراء حول بيئات العمل يمكن أن يؤثر بشـكل مباشـر على تصـور العامل لبيئة عمله وتوافقه معها إذا كانت وسـائل الإعلام تروج بشـكل إيجابي لمهنة معينة، فإن ذلك قد يزيد من رغبة الأفراد في العمل في هذا المجال، مما يعزز توافقهم المهني. وســـائل الإعلام التي تروج للفرص المهنية المناسبة تزيد من رغبة الأفراد في العمل المتوافق مع تطلعاتهم، مما يساهم في تحسين أدائهم المهني بشكل متميز.

إجمالًا، تتداخل هذه المتطلبات البيئية بشـــكل كبير مع التوافق المهني للأفراد، وتؤثر في كيفية تكيفهم مع بيئة العمل وتحقيق أدائهم المتميز من خلال تعزيز التوازن بين العوامل الخارجية والممارســـات الداخلية للمؤســـســـات، يمكن زيادة الانســـجام بين الموظف والمنظمة، مما يســـاهم في رفع مســـتوى الأداء والإنتاجية على المدى الطويل. تحقيق هذا التوافق يعزز من قدرة الأفراد على تقديم أداء متميز بشـكل مسـتمر، مما يعكس بشـكل إيجابي على أهداف المؤسـسـة ونجاحها.

خلاصة:

في الختام، يمكننا القول أن التوافق المهني يعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المتميز داخل المؤسسات التنظيمية فالتكيف بين احتياجات الفرد وطموحاته مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة يسهم في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية الأفراد وجودة العمل كما أن توفير بيئة تنظيمية تدعم التوافق المهني، من خلال مراعاة المتطلبات الشخصية والتنظيمية والبيئية، يعد خطوة أساسية نحو تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

وعليه يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما خاصا بتعزيز التوافق المهني بين العاملين، من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة تتيح لهم التفاعل بشكل إيجابي مع ثقافة المنظمة ومعاييرها، مما يسهم في تحقيق الأداء المتميز والمستدام.

الجانب

التطبيقي

الفصل الخامس

إجراءات البحث الميداني

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول الأربعة السابقة، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد علاقة التوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية، بالتطبيق على مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، سطيف، برج بوعريريج وباتنة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان، وزع على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذا الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (مكان العمل، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

1- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، ونسعى للوصول إلى تحديد علاقة التوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية، بالتطبيق على عينة من الإدارات الرياضية بكل من المسيلة، سطيف، برج بوعريريج وباتنة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي؛ الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة أسلوب من أساليب المنهج الوصفي وهو؛ أسلوب دراسة الحالة؛ من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من الإدارات الرياضية الناشطة في ولاية المسيلة، سطيف، برج بوعريريج وباتنة، بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1-1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري البحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الأنترنيت.

1-2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، جمعنا البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في الإدارات الرياضية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في الإدارات الرياضية الناشطة في كل من ولاية المسيلة وسطيف وبرج بوعريريج وباتنة، على اختلاف أنواعها، والمتمثل في 637 عامل في هذه الإدارات واخترنا عينة عشوائية تتمثل في 262 عامل في مستويات إدارية مختلفة وبنسبة 41.13% ، والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

الجدول رقم (1): عدد استمارات الاستبيان الموزعة

الإدارة الرياضية		عدد الإدارات	عدد المستجوبين
المسيلة	العدد	12	68
	النسبة المئوية	%33.33	%25.95
سطيف	العدد	09	62
	النسبة المئوية	%25	%23.66
برج بوعريريج	العدد	07	76
	النسبة المئوية	%19.44	%29.00
باتنة	العدد	08	56
	النسبة المئوية	%22.22	%21.37
مجموع الإدارات	العدد	36	262
	النسبة المئوية	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) ما يلي؛ بلغ عدد المنشآت الرياضية عينة الدراسة 36 منشأة، في أربعة ولايات، (المسيلة، سطيف، برج بوعريريج، وباتنة)، تم توزيع فيها 276 استمارة استبيان وتم استرجاع 262 استمارة استبيان أي بنسبة 94.93%، في حين بلغ عدد الاستبيانات الضائعة 14 استمارة استبيان بنسبة 05.07% من عدد الاستمارات الموزعة الكلية.

3- أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة:

3-1- أداة الدراسة الميدانية: اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبيان واحد من إعداد الباحث، حيث تم توزيعها آليا على مجموعة من الإدارات الرياضية في أربعة ولايات وهي المسيلة، سطيف، برج بوعريريج وباتنة.

تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد علاقة التوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية، بالتطبيق على عينة من الإدارات الرياضية بكل من المسيلة، سطيف، برج بوعريريج وباتنة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ-التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في الإدارات الرياضية الممثلة لعينة الدراسة، لأصول وأساسيات تسيير الأفراد، من خلال واقع عناصر تسيير الموارد البشرية في هذه الإدارات؛

ب- التعرف على واقع التوافق المهني في الإدارات الرياضية الممثلة لعينة الدراسة، من خلال مدى إدراك الأفراد العاملين في هذه الإدارات للأبعاد الأساسية للتوافق المهني؛

ج- التعرف على علاقة التوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية الممثلة لعينة الدراسة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

الجدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي – الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5- 1 = 4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 =0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- **لا اتفق تماما:** المتوسط ينتمي إلى المجال؛ **(01.00 – 01.80).**
- **لا اتفق:** المتوسط ينتمي إلى المجال؛ **(01.80 – 02.60).**
- **محايد:** المتوسط ينتمي إلى المجال؛ **(02.60 – 03.40).**
- **اتفق:** المتوسط ينتمي إلى المجال؛ **(03.40 – 04.20).**
- **اتفق تماما:** المتوسط ينتمي إلى المجال؛ **(04.20 – 05.00).**

وقد قام الباحث بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة استبيان أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل استمارة الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل؛
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض؛
- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية لاستمارة الاستبيان، والقيام بالتعديل المناسب؛ من خلال توزيع عينة استطلاعية تتكون من 30 مفردة لاختبار ثبات وصدق أداة الدراسة؛
- توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي إسم الإدارة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد علاقة التوافق المهني بتحقيق الاداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (3)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (3): محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

الرقم	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة %
01	تسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	01 – 20	20	28.57
/	المجال الأول: الاختيار والتعيين	01 – 04	04	05.71
/	المجال الثاني: التدريب والتطوير	05 – 08	04	05.71
/	المجال الثالث: التعويضات والتحفيز	09 – 12	04	05.71
/	المجال الرابع: الصحة والسلامة المهنية	13 – 16	04	05.71
/	المجال الخامس: تقييم الأداء	17 – 20	04	05.71
02	التوافق المهني في الإدارة الرياضية	21 – 45	25	35.71
/	المجال الأول: التوافق النفسي (الذاتي)	21 – 25	05	07.14
/	المجال الثاني: التوافق النفسي (الانفعالي)	26 – 30	05	07.14
/	المجال الثالث: التوافق الاجتماعي (مع المجتمع)	31 – 35	05	07.14
/	المجال الرابع: التوافق الاجتماعي (الأسري)	36 – 40	05	07.14
/	المجال الخامس: التوافق الاقتصادي	41 – 45	05	07.14
03	علاقة التوافق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية	46 – 70	25	35.71
/	المجال الأول: الأداء والإنجاز	46 – 50	05	07.14
/	المجال الثاني: المبادرة والإبداع	51 – 55	05	07.14
/	المجال الثالث: التعاون والالتزام	56 – 60	05	07.14
/	المجال الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية	61 – 65	05	07.14
/	المجال الخامس: التكوين المستمر	66 – 70	05	07.14
المجموع		01 – 70	70	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3)؛ أن عدد فقرات المحور الأول، والمعنون بتسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية، بلغ 20 فقرة بنسبة 28.57 %من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وعدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالتوافق المهني في الإدارة الرياضية، 25 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، أما عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بعلاقة التوافق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية، فبلغت 25 فقرة بنسبة 35.71% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

4-ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ- **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (4) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
1	تسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	20	0.725	0.851
2	التو افق المهني في الإدارة الرياضية	25	0.709	0.842
3	علاقة التو افق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية	25	0.745	0.863
جميع المحاور		70	0.864	0.929

- الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.709-0.745) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.864 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، لجميع محاور الاستبيان تتراوح بين (0.842-0.863) في حين قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان بلغت 0.929 وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات.

ب- **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

- **الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين):** حيث قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من 05 أعضاء من الهيئة التدريسية بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهم متخصصين في الإدارة الرياضية، والإحصاء، والاقتصاد القياسي، وقد طلب الباحث من المحكمين، إبداء رأيهم في مدى ملاءمة العبارات، لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة، وتركزت توجهات المحكمين على انتقاد طول الاستبيان،

حيث كانت تحوي بعض العبارات المكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 33 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وقبل حساب الاتساق الداخلي قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار كولمجوروف-سميرنوف **Kolmogorov-Smirnov** وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الرقم	المحور	عدد العبارات	(K-S)	مستوى الدلالة sig
1	تسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	20	0.678	0.445
2	التو افق المهني في الإدارة الرياضية	25	0.641	0.538
3	علاقة التو افق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية	25	0.644	0.704
	جميع المحاور	70	0.872	0.753

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5)، أنه باستخدام اختبار كولمجروف–سمرنوف، تبين أن القيمة الاحتمالية (sig)، كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤدي إلى حساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

ج- الصدق:

- **الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:** الجدول رقم (6) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعنون بواقع **الاستراتيجية** في المؤسسة والمعدل الكلي لفقراته.

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	يتم اختيار الافراد ذوي المهارات والخبرات لشغل المناصب الادارية المهمة	0.496**	0.005
02	عند الاختيار تستخدم الإدارة الاختبارات الكتابية والشفهية للمفاضلة بين الافراد	0.559**	0.001
03	تتمتع المقابلة في الإدارة بالنزاهة والشفافية	0.647**	0.001
04	تهتم الإدارة بكافة معلومات المتقدمين للتعيين والاختيار للمفاضلة بينهم	0.538**	0.002
05	تشرك الإدارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	0.726**	0.001
06	تدرك الإدارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية	0.496**	0.005

07	الميزانية المخصصة لبرامج التدريب كافية ومخطط لها	0.558**	0.001
08	العملية التدريبية في الإدارة مستمرة	0.465*	0.010
09	تعتمد الإدارة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لتحديد المكافآت والحوافز	0.682**	0.001
10	تهتم الإدارة بتحديث أنظمة التعويضات استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	0.842**	0.000
11	يتسم نظام الحوافز الذي تتبعه الإدارة بالعدالة والموضوعية	0.694**	0.001
12	تقديم الحوافز للعاملين ساعد على زيادة الأداء وتنمية الولاء	0.569**	0.002
13	معايير الصحة والسلامة في الإدارة موثقة ومطبقة بشكل كامل	0.741**	0.002
14	أهداف وسياسات الصحة والسلامة مفهومة لدى جميع العاملين	0.678**	0.001
15	تهتم الإدارة بتخطيط معايير الصحة والسلامة وتحسينها باستمرار	0.692**	0.001
16	تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية لأنظمة الصحة والسلامة لزيادة فاعليتها	0.823**	0.000
17	عملية تقييم أداء العاملين مبنية على أسس موضوعية	0.577**	0.004
18	تمتاز أنظمة تقييم العاملين بالشفافية	0.613**	0.003
19	تعتبر عملية التنقيط وسيلة جيدة للتحفيز والترقية	0.741**	0.001
20	تستخدم عملية التقييم في التعيين في المناصب المهنية المهمة	0.495**	0.002

** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة تتراوح بين (0.465-0.842) وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:**

الجدول رقم (7) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والمعدل الكلي لفقراته.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
21	أتمكن من اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.	0.477**	0.006
22	أشعر بالسعادة والرضا لأن علاقتي بمن حولي مستقرة	0.539**	0.003
23	أعتقد أنني إنسان ذو إرادة قوية.	0.417*	0.019
24	أتقبل تحمل المسؤولية	0.557**	0.002
25	أحل مشكلاتي وأواجهها دون خوف.	0.414*	0.010
26	أشعر أنني راض على قدراتي.	0.635**	0.001
27	أكون متماسكا وهادئا في المواقف المحرجة.	0.633**	0.002
28	أحترم التقاليد حتى وإن كانت ضد ما أرغب فيه.	0.401*	0.014
29	أشعر بالخوف في مواقف يراها زملائي طبيعية.	0.404*	0.015
30	أشعر بأنني إنسان مرح.	0.414*	0.010

31	تسود الثقة والاحترام في علاقتي مع الآخرين.	0.799**	0.000
32	أفتخر بانتمائي إلى مجتمعي.	0.692**	0.003
33	أرغب في مساعدة الآخرين.	0.561**	0.001
34	أتبادل الزيارات مع زملائي.	0.576**	0.008
35	أحب البقاء مع الآخرين أطول وقت ممكن.	0.498**	0.008
36	أستمتع بالحديث مع افراد أسرتي.	0.579**	0.002
37	تساعدني أسرتي في حل مشاكلي.	0.398*	0.024
38	تسود الثقة والاحترام المتبادل بيني وبين أفراد أسرتي.	0.790**	0.001
39	أتشاور مع أفراد أسرتي في اتخاذ قراراتي المهمة.	0.652**	0.002
40	أبذل كل جهدي لإسعاد أسرتي.	0.548**	0.001
41	يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي أبذله	0.622**	0.002
42	أستلم راتبي كل شهر بانتظام	0.477**	0.004
43	يتناسب راتبي والدرجة العلمية الخاصة بي	0.589**	0.001
44	أدرك أن ترقيتي ترتبط بمدى كفاءتي و إتقاني للعمل الموكل لي	0.532**	0.003
45	أشعر أن راتبي يؤمن لي مكانة اجتماعية جيدة	0.647**	0.002

** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة تتراوح بين (0.398-0.799) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني، صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (8) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، والمعدل الكلي لفقراته.

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
46	أحقق انجازات ونتائج مثيرة للإعجاب	0.679**	0.001
47	تمتاز أدائي بالدقة دون نقص أو أخطاء	0.727**	0.000
48	استخدم اساليب حديثة لإنجاز مهام عملي	0.474*	0.012
49	أتميز بالمثابرة والاستمرارية في تحسين الاداء	0.382*	0.017
50	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز	0.523**	0.001
51	اقتراحاتي ومبادراتي لها تأثير واضح على تطوير مستويات الاداء	0.640**	0.002
52	تمتاز اقتراحاتي بالحداثة والإبداع	0.670**	0.001
53	أتابع بحرص كل اقتراحات ومبادرات الآخرين	0.664**	0.001
54	أطور معارفي ومهاراتي بحرص من أجل الارتقاء بأدائي	0.742**	0.004
55	أقدم أفكار وأساليب فعالة وعملية بشكل منتظم ومستمر	0.578**	0.002
56	أجيد فن التعامل مع الآخرين	0.549**	0.007
57	أشعر أني إيجابي وصبور جدا في تفاعلي مع زملائي في العمل	0.683**	0.001

58	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	0.677**	0.002
59	اعتقد أني ملتزم إلى حد كبير بأنظمة الإدارة وأطبقها بمرونة كافية دون جمود	0.711**	0.005
60	أبادر لتقديم العون والدعم والمساندة عند الحاجة دون تردد	0.554**	0.007
61	أشارك بفعالية في كل النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها إدارتي	0.558**	0.001
62	أتحمس في تكوين زملائي حتى خارج أوقات العمل الرسمية	0.711**	0.001
63	أشعر أني قادر على التصرف في الحالات غير العادية	0.634**	0.006
64	أتحمل المسؤولية و أتجنب إلقاء اللوم على الآخرين	0.543*	0.004
65	أحتاج إلى الحد الادنى من الإشراف لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لي	0.640**	0.001
66	على إطلاع مستمر بالأنظمة المطبقة في الإدارة	0.501*	0.018
67	أستفسر زملائي ورؤسائي على المواضيع المرتبطة بعملي باستمرار	0.467*	0.012
68	على استعداد لإنجاز مهام جديدة مهنية وميدانية	0.544**	0.004
69	أحرص على معرفة التغيرات والتطورات الحديثة المتعلقة بعملي	0.674**	0.003
70	أرى أني قادر على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين	0.488*	0.014

** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

5- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول رقم (9): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
تسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	0.633**	0.001
التو افق المهني في الإدارة الرياضية	0.765**	0.000
علاقة التو افق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية	0.620**	0.001

** دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، * دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9)؛ أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل محور أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.620-0.765) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة، صادقة لما وضعت لقياسه.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقمنا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى شدة موافقة أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان.
- اختبار كولومنجروف- سمرنوف لمعؤفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي 3.

7- تحليل خصائص عينة الدراسة

سنوضح في هذا المبحث توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية التي تخص الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية الممثلة لعينة الدراسة.

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	210	80.15
أنثى	52	19.85
المجموع	262	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 80.15% بالنسبة للذكور و19.85% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:**

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	87	33.21
من 31 سنة إلى 50 سنة	102	38.92
أكثر من 51 سنة	73	27.86
المجموع	262	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 33.21% للذين عمرهم أقل من 30 سنة، ونسبة 38.92% للذين عمرهم محصور ما بين 31 إلى 50 سنة، وبنسبة 27.86% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 51 سنة.

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:**

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
أقل من ثانوي	08	03.05
ثانوي	35	13.36
جامعي	193	73.66
تقني سامي	26	09.92
المجموع	262	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 03.05% للذين لهم مستوى أقل من ثانوي ونسبة 09.92% للمتحصلين على شهادة تقني سامي، ونسبة 13.36% للذين لهم مستوى ثانوي، أما نسبة 73.66% للذين مستواهم جامعي ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنو بالمستويات الأخرى.

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:**

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	22	08.40
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	78	29.77
من 11 سنة إلى 15 سنة	128	48.85
16 سنة فأكثر	34	12.98
المجموع	262	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 08.40% للذين لهم خبرة 5 سنوات فأقل، أما نسبة 29.77% للذين لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، أما نسبة 48.85% فتعود للذين لهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة وهي النسبة الأعلى، في حين بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم تفوق 16 سنة 34 فرد وبنسبة 12.98%.

- **توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية:**

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	11	04.20
رئس مصلحة	62	23.66
رئيس قسم	47	17.94
إداري	142	54.20
المجموع	262	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الوظيفة المهنية بنسبة 04.20% للذين وظيفتهم مدير، أما نسبة 23.66% للذين مسماهم الوظيفي رئيس مصلحة، أما نسبة 17.94% فتعود للذين مسماهم الوظيفي رئيس قسم، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة إداري 142 فرد وبنسبة 54.20%.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها في الدراسة لضمان جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق وموثوق. تم تحديد أدوات البحث المناسبة مثل الاستبيانات، بالإضافة إلى اختيار العينة المستهدفة بعناية لضمان تمثيلها الجيد للظاهرة المدروسة كما تم تحديد الطرق الميدانية لجمع البيانات بشكل منظم ومنهجي، مع مراعاة المعايير الأخلاقية في التعامل مع المشاركين بعد جمع البيانات، تم استخدامها لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات التي تدعم أهداف الدراس.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار(**T test one sample**) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

1- 1- تحليل فقرات المحور الأول (تسيير الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية)

أولا- تحليل فقرات المجال الأول الاختيار والتعيين

الجدول رقم (15): تحليل فقرات المجال الأول الاختيار والتعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم اختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات لشغل المناصب الإدارية المهمة	3.7256	0.90351	3.609	0.002	عالية	03
02	عند الاختيار تستخدم الإدارة الاختبارات الكتابية والشفهية للمفاضلة بين الأفراد	3.8661	0.69869	4.030	0.000	عالية	01
03	تتمتع المقابلة في الإدارة بالنزاهة والشفافية	3.7823	0.93982	3.208	0.003	عالية	02
04	تهتم الإدارة بكافة معلومات المتقدمين للتعيين والاختيار للمفاضلة بينهم	3.6465	0.95212	3.377	0.006	عالية	04
	كل فقرات المجال الأول	3.6638	0.89443	2.485	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي، بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8661 وانحراف معياري 0.69869 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.030 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية0 sig0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه عند الاختيار تستخدم الإدارة الاختبارات الكتابية والشفهية للمفاضلة بين الأفراد.

جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7823 وانحراف معياري 0.93982 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.208 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مقابلة الاختيار والتعيين تتمتع في إدارة المنشآت الرياضية بالنزاهة والشفافية.

أخذت الفقرة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7256 وانحراف معياري 0.90351 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.609 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى

المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يتم اختيار الافراد ذوي المهارات والخبرات لشغل المناصب الإدارية المهمة.

تحصلت الفقرة رقم (4) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6465 وانحراف معياري 0.95212 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.377 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم أربعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضية تهتم بكافة معلومات المتقدمين للتعيين والاختيار للمفاضلة بينهم.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.6638 وانحراف معياري 0.89443 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.485 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نستنتج المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن إدارة المنشآت الرياضية تدرك أهمية تسيير الأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بعنصر الاختيار والتعيين.

ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني التدريب والتطوير

الجدول رقم (16): تحليل فقرات المجال الثاني التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
05	تشرك الإدارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	3.8236	0.79385	4.675	0.000	عالية	02
06	تدرك الإدارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية	3.7845	0.85452	2.760	0.002	عالية	03
07	الميز انية المخصصة لبرامج التدريب كافية ومخطط لها	3.8421	0.77222	4.464	0.000	عالية	01
08	العملية التدريبية في الإدارة مستمرة	3.6647	1.07305	2.696	0.003	عالية	04
	كل فقرات المجال الثاني	3.7514	0.60481	3.230	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي، بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبارT (ستيودنت).

احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8421 وانحراف معياري 0.77222 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.464 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الميزانية المخصصة لبرامج التدريب كافية ومخطط لها.

جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8236 وانحراف معياري 0.79385 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.675 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الإدارة تشرك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

أخذت الفقرة رقم (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7845 وانحراف معياري 0.85452 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.760 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الإدارة تدرك أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية.

تحصلت الفقرة رقم (8) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6647 وانحراف معياري 1.07305 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.696 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم الثامنة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن العملية التدريبية في إدارة المنشآت الرياضية مستمرة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.7514 وانحراف معياري 0.60481 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.230 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نستنتج المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن إدارة المنشآت الرياضية تدرك أهمية تسيير الأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بعنصر التدريب والتطوير.

ثالثا- تحليل فقرات المجال الثالث التعويضات والتحفيز

الجدول رقم (17): تحليل فقرات المجال الثالث التعويضات والتحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
09	تعتمد الإدارة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحو افز	3.7674	0.70595	3.230	0.001	عالية	01
10	تهتم الإدارة بتحديث أنظمة التعويضات استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	3.7465	0.73290	3.657	0.001	عالية	02
11	يتسم نظام الحو افز الذي تتبعه الإدارة بالعدالة والموضوعية	3.6214	1.05830	2.898	0.002	عالية	04
12	تقديم الحو افز للعاملين ساعد على زيادة الأداء وتنمية الولاء	3.7424	0.95959	3.898	0.001	عالية	03
كل فقرات المجال الثالث		3.6514	0.88704	2.221	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي، بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7674 وانحراف معياري 0.70595 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.230 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضية تعتمد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز.

جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7465 وانحراف معياري 0.73290 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.657 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضية تهتم بتحديث أنظمة التعويضات استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

أخذت الفقرة رقم (12) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7845 وانحراف معياري 0.85452 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.760 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة الثانية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تقديم الحوافز للعاملين ساعد على زيادة الأداء وتنمية الولاء في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (11) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6214 وانحراف معياري 1.05830 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.898 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم الحادية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نظام الحوافز الذي تتبعه إدارة المنشآت الرياضية يتسم بالعدالة والموضوعية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.6514 وانحراف معياري 0.88704 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.221 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نستنتج المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن الإدارات الرياضية تدرك أهمية تسيير الأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بعنصر التعويضات والتحفيز.

رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع الصحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (18): تحليل فقرات المجال الرابع الصحة والسلامة المهنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
13	معايير الصحة والسلامة في الإدارة موثقة ومطبقة بشكل كامل	3.6802	0.98974	2.650	0.005	عالية	04
14	أهداف وسياسات الصحة والسلامة مفهومة لدى جميع العاملين	3.7241	0.83397	3.221	0.007	عالية	03
15	تهتم الإدارة بتخطيط معايير الصحة والسلامة وتحسينها باستمرار	3.8387	0.69429	4.134	0.000	عالية	01
16	تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية لأنظمة الصحة والسلامة لزيادة فاعليتها	3.7510	0.68094	3.858	0.001	عالية	02

كل فقرات المجال الرابع	3.7510	0.87509	3.833	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (18) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي، بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبارT (ستيودنت).

إحتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8387 وانحراف معياري 0.69429 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.134 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضيةتهتم بتخطيط معايير الصحة والسلامة وتحسينها باستمرار.

جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7510 وانحراف معياري 0.68094 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.858 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضيةتقوم بالمراجعة الدورية لأنظمة الصحة والسلامة لزيادة فاعليتها.

أخذت الفقرة رقم (14) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7241 وانحراف معياري 0.83397 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.221 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أهداف وسياسات الصحة والسلامة مفهومة لدى جميع العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (13) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6802 وانحراف معياري 0.98974 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.650 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن معايير الصحة والسلامة في إدارة المنشآت الرياضيةموثقة ومطبقة بشكل كامل.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7510 وانحراف معياري 0.87509 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.833 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نستنتج المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن الإدارات الرياضية تدرك أهمية تسيير الأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بعنصر الصحة والسلامة المهنية.

خامسا- تحليل فقرات المجال الخامس تقييم الأداء

الجدول رقم (19): تحليل فقرات المجال الخامس تقييم الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
17	عملية تقييم أداء العاملين مبنية على أسس موضوعية	3.7210	0.83299	3.185	0.002	عالية	03
18	تمتاز أنظمة تقييم العاملين بالشفافية	3.6245	0.83029	2.714	0.004	عالية	04
19	تعتبر عملية التنقيط وسيلة جيدة للتحفيز والترقية	3.7632	0.78272	3.106	0.001	عالية	01
20	تستخدم عملية التقييم في التعيين في المناصب المهنية المهمة	3.7285	0.69076	3.169	0.002	عالية	02
كل فقرات المجال الخامس		3.6564	0.63867	2.675	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي، بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7632 وانحراف معياري 0.78272 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.106 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني الفقرة التاسعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عملية التنقيط تعتبر وسيلة جيدة للتحفيز والترقية في إدارة المنشآت الرياضية.

جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7285 وانحراف معياري 0.69076 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.169 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم عشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة المنشآت الرياضيةتستخدم عملية التقييم في التعيين في المناصب المهنية المهمة.

أخذت الفقرة رقم (17) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7210 وانحراف معياري 0.83299 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.185 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة السابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عملية تقييم أداء العاملين مبنية على أسس موضوعية في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (18) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6245 وانحراف معياري 0.83029 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.714 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم الثامنة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أنظمة تقييم العاملين في إدارة المنشآت الرياضية تمتاز بالشفافية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الخامس بلغ 3.6564 وانحراف معياري 0.63867 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.675 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نستنتج المجال الخامس دال إحصائيا وإيجابي، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن الإدارات الرياضية تدرك أهمية تسيير الأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بعنصر تقييم الأداء.

1-2- تحليل نتائج المحور الثاني (التو افق المهني في إدارة المنشآت الرياضية)

أولا- تحليل فقرات المجال الأول التو افق المهني النفسي (الذاتي):

الجدول رقم (20): تحليل فقرات المجال الأول التو افق المهني النفسي (الذاتي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
21	أتمكن من اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.	3.6325	0.75593	2.914	0.005	عالية	02
22	أشعر بالسعادة والرضا لأن علاقتي بمن حولي مستقرة	3.5685	0.86094	2.422	0.002	عالية	04
23	أعتقد أنني إنسان ذو إرادة قوية.	3.5687	0.79308	2.749	0.001	عالية	03
24	أتقبل تحمل المسؤولية	3.6654	0.83324	2.650	0.002	عالية	01
25	أحل مشكلاتي و أواجهها دون خوف.	3.4998	0.92051	1.988	0.009	عالية	05
	كل فقرات المجال الأول	3.4506	1.03999	2.294	0.005	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.6654 وانحراف معياري 0.83324 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.650 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتقبلون تحمل المسؤولية.

تحصلت الفقرة رقم (21) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6325 وانحراف معياري 0.75593 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.914 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتمكنون من اتخاذ القرارات المهمة في حياتهم.

أخذت الفقرة رقم (23) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5687 وانحراف معياري 0.79308 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.749 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم من ذوي الإرادة القوية حسب اعتقادهم.

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5685 وانحراف معياري 0.86094 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.422 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون بالسعادة والرضا لأن علاقاتهم بمن حولهم مستقرة.

جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4998 وانحراف معياري 0.92051 وبلغت القيمة T المحسوبة 1.988 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.009 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يستطيعون حل مشاكلهم ومواجهتها دون خوف.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.4506 وانحراف معياري 1.03999 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.294 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن هناك توافق مهني نفسي ذاتي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

ثانيا- تحليل فقرات المجال الثاني؛ التوافق المهني النفسي (الانفعالي):

الجدول رقم (21): تحليل فقرات المجال الثاني؛ التوافق المهني النفسي (الانفعالي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
26	أشعر أنني راض على قدراتي.	3.5101	0.97416	2.228	0.004	عالية	03
27	أكون متماسكا وهادئا في المواقف المحرجة.	3.5465	1.02936	2.809	0.002	عالية	02
28	أحترم التقاليد حتى وإن كانت ضد ما أرغب فيه.	3.4852	1.03982	1.999	0.008	عالية	04
29	أشعر بالخوف في مواقف يراها زملائي طبيعية.	3.4254	1.06981	2.040	0.007	عالية	05
30	أشعر بأنني إنسان مرح.	3.6107	0.79514	2.667	0.002	عالية	01
	كل فقرات المجال الثاني	3.5300	0.82558	2.485	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (30) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.6107 وانحراف معياري 0.79514 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.667 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون بالمرح.

تحصلت الفقرة رقم (27) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.5465 وانحراف معياري 1.02936 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.809 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من

مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتميزون بالتماسك والهدوء في المواقف المحرجة.

أخذت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5101 وانحراف معياري 0.97416 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.228 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون بالرضا على قدراتهم.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.4852 وانحراف معياري 1.03982 وبلغت القيمة T المحسوبة 1.999 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يحترمون التقاليد حتى وإن كانت ضد رغبتهم.

جاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4254 وانحراف معياري 1.06981 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.040 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون بالخوف في مواقف يراها زملائهم طبيعية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.5300 وانحراف معياري 0.82558 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.485 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن هناك توافق مهني نفسي انفعالي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

ثالثا- تحليل فقرات المجال الثالث؛ التو افق المهني الاجتماعي (مع المجتمع):

الجدول رقم (22): تحليل فقرات المجال الثالث؛ التو افق المهني الاجتماعي (مع المجتمع)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
31	تسود الثقة والاحترام في علاقتي مع الآخرين.	3.4235	0.54995	2.060	0.004	عالية	04
32	أفتخر بانتمائي إلى مجتمعي.	3.5432	0.65184	2.187	0.003	عالية	01
33	أرغب في مساعدة الآخرين.	3.5213	0.86402	2.422	0.002	عالية	03
34	أتبادل الزيارات مع زملائي.	3.4012	0.83299	1.998	0.008	عالية	05
35	أحب البقاء مع الآخرين أطول وقت ممكن.	3.5236	0.85452	2.196	0.006	عالية	02
	كل فقرات المجال الثالث	3.4374	0.68056	2.275	0.004	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (32) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.5432 وانحراف معياري 0.65184 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.187 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يفتخرون بانتمائهم إلى مجتمعهم.

تحصلت الفقرة رقم (35) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.5236 وانحراف معياري 0.85452 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.196 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يحبون البقاء مع الآخرين أطول وقت ممكن.

أخذت الفقرة رقم (33) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5213 وانحراف معياري 0.86402 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.187 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 33 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يرغبون في مساعدة الآخرين.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.4235 وانحراف معياري 0.54995 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.060 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تسود الثقة والاحترام في علاقاتهم مع الآخرين.

جاءت الفقرة رقم (34) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4012 وانحراف معياري 0.85452 وبلغت القيمة T المحسوبة 1.998 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 34 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتبادلون الزيارات مع زملائهم.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.4374 وانحراف معياري 0.68056 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.275 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتماليةsig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الثالث دال إحصائيا وايجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن هناك توافق مهني اجتماعي (مع المجتمع) للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع؛ التوافق المهني الاجتماعي (الأسري):

الجدول رقم (23): تحليل فقرات المجال الرابع؛ التوافق المهني الاجتماعي (الأسري)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
36	أستمتع بالحديث مع افراد أسرتي.	3.4824	0.78999	2.085	0.007	عالية	04
37	تساعدني أسرتي في حل مشاكلي.	3.5235	0.75160	2.658	0.004	عالية	02
38	تسود الثقة والاحترام المتبادل بيني وبين أفراد أسرتي.	3.4523	0.72843	2.125	0.005	عالية	05
39	أتشاورمع أفراد أسرتي في اتخاذ قراراتي المهمة.	3.4824	0.76692	2.185	0.005	عالية	03
40	أبذل كل جهدي لإسعاد أسرتي.	3.5414	0.89008	2.515	0.004	عالية	01
	كل فقرات المجال الرابع	3.5500	0.88704	2.406	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (40) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.5414 وانحراف معياري 0.89008 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.515 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 40 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يبذلون كل جهدهم لإسعاد أسرهم.

تحصلت الفقرة رقم (37) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.5235 وانحراف معياري 0.75160 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.658 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أسرهم تساعدهم في حل مشاكلهم.

أخذت الفقرة رقم (39) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5213 وانحراف معياري 0.86402 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.187 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 39 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتشاورون مع أفراد أسرهم في اتخاذ قراراتهم المهمة.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.4824 وانحراف معياري 0.76692 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.185 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 36 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يستمتعون في الحديث مع أفراد أسرتهم.

جاءت الفقرة رقم (38) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4523 وانحراف معياري 0.72843 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.125 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يسود الاحترام والثقة بينهم وبين أفراد أسرهم.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.5500 وانحراف معياري 0.88704 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن هناك توافق مهني اجتماعي (أسري) للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

خامسا- تحليل فقرات المجال الخامس؛ التو افق المهني الاقتصادي:

الجدول رقم (24): تحليل فقرات المجال الخامس؛ التو افق المهني الاقتصادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
41	يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي أبذله	3.5414	0.89008	2.772	0.003	عالية	04
42	أستلم راتبي كل شهر بانتظام	3.6458	0.62466	3.667	0.002	عالية	02
43	يتناسب راتبي والدرجة العلمية الخاصة بي	3.7821	0.80407	2.272	0.002	عالية	01
44	أدرك أن ترقيتي ترتبط بمدى كفاءتي و إتقاني للعمل الموكل لي	3.5474	0.61146	2.206	0.003	عالية	03
45	أشعر أن راتبي يؤمن لي مكانة اجتماعية جيدة	3.4865	0.63374	2.450	0.002	عالية	05
	كل فقرات المجال الخامس	3.4012	1.03999	2.096	0.005	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (24) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (43) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7821 وانحراف معياري 0.80407 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.272 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 43 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن راتبهم يتناسب والدرجة العلمية الخاصة بهم.

تحصلت الفقرة رقم (42) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6458 وانحراف معياري 0.62466 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.667 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 42 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتسلمون راتبهم كل شهر بانتظام.

أخذت الفقرة رقم (44) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5474 وانحراف معياري 0.61146 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.206 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى

المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 44 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يدركون أن الترقية الخاصة بهم ترتبط بمدى كفاءتهم وإتقانهم للعمل الموكل لهم.

احتلت الفقرة رقم (41) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5414 وانحراف معياري 0.89008 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.772 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 41 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن راتبهم يتناسب مع الجهد المبذول.

جاءت الفقرة رقم (45) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4865 وانحراف معياري 0.63374 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.450 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 45 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون بأن رواتبهم تؤمن لهم مكانة اجتماعية جيدة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الخامس بلغ 3.4012 وانحراف معياري 1.03999 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.096 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الخامس دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن هناك توافق مهني اقتصادي للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

1-3- تحليل نتائج المحور الثالث؛ علاقة التو افق المهني بالأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية

أولا- تحليل الفقرات المجال الأول علاقة التو افق المهني بالأداء والإنجاز:

الجدول رقم (25): تحليل فقرات المجال الأول علاقة التو افق المهني بالأداء والإنجاز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
46	أحقق إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب	3.7231	0.79514	3.584	0.000	عالية	03
47	تمتاز أدائي بالدقة دون نقص أو أخطاء	3.6803	0.75160	2.657	0.001	عالية	05
48	استخدم أساليب حديثة لإنجاز مهام عملي	3.6981	0.74203	2.801	0.000	عالية	04
49	أتميز بالمثابرة والاستمرارية في تحسين الأداء	3.7698	0.65184	3.617	0.001	عالية	02
50	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والإنجاز	3.7885	0.71400	3.833	0.000	عالية	01
	كل فقرات المجال الأول	3.7354	0.80131	3.448	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (25) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (50) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7885 وانحراف معياري 0.71400 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.833 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 50 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يمثلون قدوة حسنة لزملائهم في مجال البذل والإنجاز.

تحصلت الفقرة رقم (49) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7698 وانحراف معياري 0.65184 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.617 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 49 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتميزون بالمثابرة والاستمرارية في تحسين الأداء.

أخذت الفقرة رقم (46) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7231 وانحراف معياري 0.79541 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.584 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 46 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يحققون إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب.

احتلت الفقرة رقم (48) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6981 وانحراف معياري 0.74203 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.801 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 48 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يستخدمون أساليب حديثة لإنجاز أعمالهم.

جاءت الفقرة رقم (47) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6803 وانحراف معياري 0.75160 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.801 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 47 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أدائهم يمتاز بالدقة دون نقص أو أخطاء.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.7354 وانحراف معياري 0.80131 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.448 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن التوافق المهني يساهم في تحقيق الأداء والإنجاز للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

ثانيا- تحليل الفقرات المجال الثاني علاقة التو افق المهني بالمبادرة والإبداع:

الجدول رقم (26): تحليل فقرات المجال الثاني علاقة التو افق المهني بالمبادرة والإبداع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
51	اقتراحاتي ومبادراتي لها تأثير واضح على تطوير مستويات الأداء	3.8605	0.60474	4.568	0.000	عالية	01
52	تمتاز اقتراحاتي بالحداثة والإبداع	3.7232	0.82906	3.568	0.002	عالية	04
53	أتابع بحرص كل اقتراحات ومبادرات الآخرين	3.8325	0.73540	4.858	0.000	عالية	02
54	أطور معارفي ومهاراتي بحرص من أجل الارتقاء بأدائي	3.6865	0.72393	3.533	0.001	عالية	05
55	أقدم أفكار وأساليب فعالة وعملية بشكل منتظم ومستمر	3.7425	0.71171	3.858	0.001	عالية	03
	كل فقرات المجال الثاني	3.6325	0.64072	2.797	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (51) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8605 وانحراف معياري 0.60474 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.568 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 51 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن اقتراحاتهم ومبادراتهم لها تأثير واضح على تطوير الأداء في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (53) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8325 وانحراف معياري 0.73540 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.858 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 53 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يتابعون اقتراحات ومبادرات الأفراد الآخرين العاملين معهم في إدارة المنشآت الرياضية.

أخذت الفقرة رقم (55) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7425 وانحراف معياري 0.71171 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.858 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 55 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يقدمون أفكار وأساليب فعالة وعملية بشكل منتظم ومستمر لتطوير الأداء في إدارة المنشآت الرياضية.

احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.7232 وانحراف معياري 0.82906 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.568 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 52 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن اقتراحاتهم تمتاز بالحداثة والإبداع.

جاءت الفقرة رقم (54) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6865 وانحراف معياري 0.72393 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.533 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 54 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يطورون معارفهم ومهاراتهم بحرص من أجل الارتقاء بأدائهم في إدارة المنشآت الرياضية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.6325 وانحراف معياري 0.64072 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.797 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن التوافق المهني يساهم في تحقيق المبادرة والإبداع للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

ثالثا- تحليل الفقرات المجال الثالث علاقة التو افق المهني بالتعاون والالتزام:

الجدول رقم (27): تحليل فقرات المجال الثالث علاقة التو افق المهني بالتعاون والالتزام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
56	أجيد فن التعامل مع الآخرين	3.7868	.79898	3.106	0.003	عالية	02
57	أشعر أني إيجابي وصبور جدا في تفاعلي مع زملائي في العمل	3.8214	0.80407	4.993	0.000	عالية	01
58	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	3.6899	0.86402	2.610	0.004	عالية	04
59	اعتقد أني ملتزم إلى حد كبير بأنظمة الإدارة وأطبقها بمرونة كافية دون جمود	3.7468	0.76559	3.568	0.001	عالية	03
60	أبادر لتقديم العون والدعم والمساندة عند الحاجة دون تردد	3.6422	0.79308	2.464	0.003	عالية	05
	كل فقرات المجال الثالث	3.5745	0.76777	2.406	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (27) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (57) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8214 وانحراف معياري 0.80407 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.993 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 57 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على شعورهم الايجابي بأنهم صبورون جدا في تفاعلهم مع زملائهم في العمل في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (56) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7868 وانحراف معياري 0.79898 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.106 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 56 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يجيدون فن التعامل مع الآخرين في إدارة المنشآت الرياضية.

أخذت الفقرة رقم (59) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7468 وانحراف معياري 0.76559 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.568 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 59 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على اعتقادهم بأنهم ملتزمون إلى حد كبير بأنظمة الإدارة ويطبقونها بمرونة كافية دون جمود.

احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6899 وانحراف معياري 0.86402 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.610 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 58 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يقيمون علاقات عمل ممتازة مع زملائهم ويحظون باحترامهم وتقديرهم.

جاءت الفقرة رقم (60) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6422 وانحراف معياري 0.79308 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.464 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 60 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يبادرون لتقديم العون والدعم والمساندة عند الحاجة دون تردد لزملائهم في إدارة المنشآت الرياضية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.5745 وانحراف معياري 0.76777 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن التوافق المهني يساهم في تحقيق التعاون والالتزام للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

رابعا- تحليل الفقرات المجال الرابع علاقة التوافق المهني بالمشاركة وتحمل المسؤولية:

الجدول رقم (28): تحليل فقرات المجال الرابع علاقة التوافق المهني بالمشاركة وتحمل المسؤولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
61	أشارك بفعالية في كل النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها إدارتي	3.6625	0.83201	2.796	0.002	عالية	02
62	أتحمس في تكوين زملائي حتى خارج أوقات العمل الرسمية	3.6879	0.71257	2.996	0.001	عالية	01
63	أشعر أني قادر على التصرف في الحالات غير العادية	3.5422	0.76158	2.316	0.004	عالية	05
64	أتحمل المسؤولية و أتجنب إلقاء اللوم على الآخرين	3.6321	0.67006	2.419	0.003	عالية	03
65	أحتاج إلى الحد الادنى من الإشراف لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لي	3.5423	0.69869	2.687	0.002	عالية	04
	كل فقرات المجال الرابع	3.5532	0.75915	2.317	0.006	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (28) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (62) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.6879 وانحراف معياري 0.71257 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.996 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 62 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على شعورهم الايجابي بأنهم يتحمسون في تكوين زملائهم حتى خارج أوقات العمل الرسمية في إدارة المنشآت الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (61) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6625 وانحراف معياري 0.83201 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.796 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 61 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشاركون بفعالية في كل النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها إدارتهم الرياضية.

أخذت الفقرة رقم (64) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6321 وانحراف معياري 0.67006 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.419 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 64 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية أنهم يتحملون المسؤولية ويتجنبون إلقاء اللوم على الآخرين إدارة المنشآت الرياضية.

احتلت الفقرة رقم (65) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5423 وانحراف معياري 0.69869 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.687 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 65 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يحتاجون إلى الحد الادنى من الإشراف لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم في إدارة المنشآت الرياضية.

جاءت الفقرة رقم (63) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5422 وانحراف معياري 0.76158 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.316 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 63 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يشعرون أنهم قادرون على التصرف في الحالات غير العادية في إدارة المنشآت الرياضية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.5532 وانحراف معياري 0.75915 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.317 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن التوافق المهني يساهم في تحقيق المشاركة وتحمل المسؤولية للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

خامسا- تحليل الفقرات المجال الخامس علاقة التو افق المهني بالتكوين المستمر:

الجدول رقم (29): تحليل فقرات المجال الخامس علاقة التو افق المهني بالتكوين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة المو افقة	الترتيب
66	على إطلاع مستمر بالأنظمة المطبقة في الإدارة	3.7871	0.98919	2.875	0.000	عالية	01
67	أستفسر زملائي ورؤسائي على المواضيع المرتبطة بعملي باستمرار	3.6826	1.13687	3.024	0.004	عالية	03
68	على استعداد لإنجاز مهام جديدة مهنية وميدانية	3.6961	1.20750	2.541	0.001	عالية	02
69	أحرص على معرفة التغيرات والتطورات الحديثة المتعلقة بعملي	3.6710	1.20394	2.652	0.001	عالية	04
70	أرى أني قادر على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين	3.6032	1.01176	3.124	0.000	عالية	05
	كل فقرات المجال الخامس	3.6578	.81273	2.658	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (29) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

جاءت الفقرة رقم (66) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7871 وانحراف معياري 0.98919 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.875 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 66 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية بأنهم على إطلاع مستمر بالأنظمة المطبقة في الإدارات الرياضية.

تحصلت الفقرة رقم (68) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6961 وانحراف معياري 1.20750 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.541 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 68 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية بأنهم على استعداد لإنجاز مهام جديدة مهنية وميدانية في إدارتهم الرياضية.

أخذت الفقرة رقم (67) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6826 وانحراف معياري 1.13687 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.024 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 67 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية أنهم يستفسرون زملائهم ورؤسائهم على المواضيع المرتبطة بعملهم باستمرار في الإدارات الرياضية.

احتلت الفقرة رقم (69) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6710 وانحراف معياري 1.20394 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.652 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 69 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم يحرصون على معرفة التغيرات والتطورات الحديثة المتعلقة بعملهم في الإدارات الرياضية.

جاءت الفقرة رقم (70) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6032 وانحراف معياري 1.01176 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.124 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 70 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنهم قادرون على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين في الإدارات الرياضية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.6578 وانحراف معياري 0.81273 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.658 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته، أي أن التوافق المهني يساهم في تحقيق التكوين المستمر للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية.

2- مقارنة النتائج بالفرضيات

أولا- اختبار فرضية المحور الأول تسيير الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
المجال الأول: الاختيار والتعيين	2.485	1,66	0.001	رفض	قبول
المجال الثاني: التدريب والتطوير	3.230	1,66	0.000	رفض	قبول
المجال الثالث: التعويضات والتحفيز	2.221	1,66	0.003	رفض	قبول
المجال الرابع: الصحة والسلامة المهنية	3.833	1,66	0.000	رفض	قبول
المجال الخامس: تقييم الأداء	2.675	1,66	0.001	رفض	قبول
مجموع المحور الأول	3.188	1,66	0.000	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن اختبار T للمحور الأول بلغ 3.188 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1,66) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد في إدارة المنشآت الرياضيةدراية بأهمية تسيير الأفراد العاملين تظهر من خلال عناصر إدارة الموارد البشرية الأساسية.

ثانيا- إختبار فرضية المحور الثاني التو افق المهني في إدارة المنشآت الرياضية:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
المجال الأول: التو افق النفسي (الذاتي)	2.294	1,66	0.005	رفض	قبول
المجال الثاني: التو افق النفسي (الانفعالي)	2.485	1,66	0.003	رفض	قبول
المجال الثالث: التو افق الاجتماعي (مع المجتمع)	2.275	1,66	0.004	رفض	قبول
المجال الرابع: التو افق الاجتماعي (الأسري)	2.406	1,66	0.002	رفض	قبول
المجال الخامس: التو افق الاقتصادي	2.096	1,66	0.005	رفض	قبول
مجموع المحور الثاني	2.484	1,66	0.003	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 2.484 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1,66) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد توافق مهني للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية يظهر من خلال مجالاته الاساسية.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثالث علاقة التو افق المهني بالأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية:

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث:

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
المجال الأول: الأداء والإنجاز	3.448	1,66	0.003	رفض	قبول
المجال الثاني: المبادرة والإبداع	2.797	1,66	0.001	رفض	قبول
المجال الثالث: التعاون والالتزام	2.406	1,66	0.002	رفض	قبول
المجال الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية	2.317	1,66	0.006	رفض	قبول
المجال الخامس: التكوين المستمر	2.658	1,66	0.003	رفض	قبول
مجموع المحور الثالث	2.707	1,66	0.001	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 2.707 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1,66) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد علاقة للتوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضيات المتعلقة بالمحاور الثلاثة في هذه الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الهامة التي تبرز أهمية التوافق المهني في تحسين الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "يساهم تسير إدارة المنشآت الرياضية من طرف الأفراد العاملين في تحقيق الأداء المتميز" أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن **لمؤشرات التو افق المهني أثرًا ودافعًا في تحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية**، حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار(2.484) (T) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.66) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (SIG = 0.003) وهي أقل من (0.05). ويدل ذلك على دلالة إحصائية موجبة تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن التوافق المهني يسهم في تحقيق الأداء المتميز.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **دراسة موفق عبد الحليم (2024)** التي أكدت أن فاعلية الذات المهنية تؤثر إيجابًا على مستوى التوافق المهني، وأن الأفراد ذوي التوافق المرتفع يظهرون أداءً أكثر تميزًا في بيئات العمل التعليمية. كما تتوافق مع **دراسة شريط الشريف محمد (2016)** التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى الإطارات، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء داخل المؤسسات.

وتتلاقى كذلك مع نتائج **دراسة تباني أحلام (2021)** التي أكدت أن إدراك التغيير التنظيمي كتحدٍّ وليس كتهديد يؤدي إلى رضا وظيفي وتوافق مهني أكبر، ومن ثم أداء متميز، ومع **دراسة سناني لبنى (2023)** التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط الشخصية والتوافق المهني، مما يوضح أن الاتساق النفسي والسلوكي ينعكس على جودة الأداء. كما تتشابه مع **دراسة غانم هاجرة (2017)** التي بينت أن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأداء المتميز عبر تحفيز روح الالتزام المهني بين العاملين.

رغم هذا الاتفاق العام، فإن نتائج الدراسة الحالية تختلف جزئيًا مع **دراسة بوتوتة لامية (2015)** التي خلصت إلى أن مستوى التوافق المهني لدى الممرضين في المستشفى الجامعي نذير محمد بتزي وزو كان منخفضًا، وهو ما انعكس سلبًا على أدائهم المهني. كما تتباين النتائج مع **دراسة فؤاد صبيرة وآخرون (2014)** التي لم تجد علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى معلمي التعليم الأساسي، مما يعني أن التوافق المهني في بعض البيئات لا يؤدي بالضرورة إلى أداء متميز إذا غابت ظروف الدعم النفسي والتنظيمي.

كذلك، تختلف نتائج هذه الدراسة عن **دراسة سمير حديبي (2017)** التي أظهرت فروقًا في مستوى التوافق المهني لصالح العمال المستهدفين بالحوادث المهنية، مما يشير إلى أن العوامل الخارجية (كالإجهاد والخطر) قد تضعف من الأثر الإيجابي للتوافق المهني على الأداء في بيئات العمل الصناعية مقارنة بالبيئات الإدارية أو الرياضية.

يمكن تفسير أوجه التشابه بأن جميع الدراسات المتفقة، بما فيها الدراسة الحالية، أجريت في بيئات عمل تتسم **بالتفاعل البشري المباشر** وتركّز على الأداء الجماعي، مثل المؤسسات التعليمية والإدارية، حيث يُعد التوافق المهني عاملاً جوهريًا في تحسين التعاون والإنتاجية، أما أوجه الاختلاف فتعود إلى **تباين طبيعة بيئات العمل**، فالمؤسسات الصحية أو

الصناعية التي درستها بعض البحوث السابقة تواجه ضغوطًا مهنية ونفسية عالية تقلل من أثر التوافق المهني في تحسين الأداء، على خلاف المنشآت الرياضية التي يسود فيها طابع التعاون والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي، مما يعزّز العلاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز.

يتضح من المقارنة أن التوافق المهني يمثل أحد الركائز الأساسية للأداء المتميز، غير أن قوة هذه العلاقة تتأثر بطبيعة بيئة العمل ومناخها التنظيمي ومستوى الدعم الإداري والنفسي المتاح للعاملين. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن القول إنّ إدارة المنشآت الرياضية التي تسعى إلى تحقيق التميز يجب أن تضع ضمن أولوياتها **تعزيز التو افق المهني** للعاملين من خلال التكوين المستمر، والدعم النفسي، والتحفيز الإيجابي.

مناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية: "لمؤشرات التوافق المهني دافع في تحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية"، أظهرت نتائج الدراسة أن **تسيير إدارة المنشآت الرياضية من طرف الأفراد العاملين يسهم فعليًا في تحقيق الأداء المتميز**، حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (T) للمحور الأول (3.188) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.66) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما كانت القيمة الاحتمالية (SIG = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى دلالة إحصائية موجبة تؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر لتسيير الإدارة في تحقيق الأداء المتميز.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **دراسة غانم هاجرة (2017)** التي أكدت أنّ تسيير الموارد البشرية بكفاءة يُعدّ من العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الخدمية، حيث أوضحت أن التنظيم الإداري والتخطيط الفعّال وتوزيع المهام يعززان من جودة الأداء العام. كما تتفق مع **دراسة مسعود شرماط (2024)** التي بيّنت أن المناخ الأخلاقي والحوكمة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية يسهمان في رفع مستوى الأداء المتميز داخل المؤسسات البحثية. كما تتسق مع **دراسة سعودي إيمان (2024)** التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالذكاءات المتعددة (العاطفي، الاستراتيجي، التنافسي) ومستوى الأداء المتميز، ومع **دراسة أفراح خضير الغانمي (2015)** التي بينت أن تمكين الموارد البشرية في صنع القرار داخل المؤسسات يعزز التميز ويزيد من الولاء التنظيمي، ويؤكد هذا التوجه أيضًا ما توصلت إليه **دراسة شامي صليحة (2019)** التي أبرزت أن الريادة التنظيمية والممارسات الإدارية الحديثة ترفع من كفاءة الأداء وتحقق تميزًا مؤسسيًا ملموسًا.

رغم هذا الاتفاق الواسع، تختلف نتائج الدراسة الحالية عن بعض الدراسات التي لم تجد أثرًا مباشرًا لتسيير الإدارة في تحقيق الأداء المتميز. فمثلاً، **دراسة بثينة عويس وفيصل النواصرة (2024)** أظهرت أن الأنماط القيادية وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء المتميز ما لم يصاحبها نظام إداري مرن وداعم للإبداع. كما تختلف النتائج جزئيًا مع **دراسة حمزة الجبوري (2013)** التي أوضحت أن جودة الخدمة في المؤسسات السياحية لا تعتمد بالضرورة على التسيير الإداري، بل على مدى رضا الزبائن والتفاعل الخارجي للمؤسسة، مما يشير إلى أن العوامل الخارجية قد تحدّ من تأثير الإدارة الداخلية في بعض القطاعات، كذلك تُظهر **دراسة ولد شرشالي سمية (2017)** اختلافًا نسبيًا، إذ اعتبرت أن الأداء المتميز يتأثر بالاستثمار في رأس المال الفكري أكثر من تسيير الموارد البشرية وحده، أي أنّ التسيير الإداري يجب أن يُدعَّم بعنصر الابتكار المعرفي لتحقيق التميز المستدام.

يمكن تفسير هذا التوافق بأن فعالية الإدارة في المنشآت الرياضية ترتبط بدرجة عالية بالتفاعل البشري والتنسيق الجماعي، وهما عنصران جوهريان في تحقيق الأداء المتميز. فالعاملون في هذا المجال يجمعون بين المهام الإدارية والفنية، مما يجعل تسيير الموارد والأفراد عاملًا مباشرًا في رفع الكفاءة التنظيمية والرياضية، أما أوجه الاختلاف فتُفسَّر باختلاف طبيعة المؤسسات التي تناولتها الدراسات السابقة؛ إذ ركّزت بعض البحوث على قطاعات خدمية أو صناعية تخضع لعوامل تسويقية أو تكنولوجية أكثر من العوامل التنظيمية، بينما ركّزت الدراسة الحالية على المجال الرياضي الذي يتسم بالاعتماد الكبير على التفاعل الإنساني، والدافعية الجماعية، والتنسيق الميداني المستمر.

يتبيّن من مجمل المقارنة أنّ **تسيير الإدارة الرشيدة** داخل المنشآت الرياضية يُعدّ من أهم المحددات لتحقيق الأداء المتميز، خاصة حين يكون هذا التسيير قائمًا على التخطيط الإستراتيجي، وتوزيع الأدوار، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. غير أنّ تحقيق التميز لا يتوقف على التسيير الإداري وحده، بل يحتاج إلى تكامل بين القيادة، والتحفيز، والابتكار التنظيمي، وهو ما يتسق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية التي تدمج بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإنسانية لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

مناقشة الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: " توجد علاقة بين التوافق المهني والأداء المتميز للأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية"، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك **علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين التو افق المهني والأداء المتميز لدى الأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية**، حيث بلغت القيمة المحسوبة لاختبار(2.707) (T) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.66) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما كانت القيمة الاحتمالية (SIG = 0.001) أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد دلالة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات معنى بين التوافق المهني والأداء المتميز.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **دراسة موفق عبد الحليم (2024)** التي أثبتت أن ارتفاع مستوى فاعلية الذات المهنية يعزز التوافق المهني، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء. كما تتوافق مع **دراسة شريط الشريف محمد (2016)**التي أكدت وجود علاقة دالة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام للعاملين، وتنسجم النتائج أيضًا مع ما توصلت إليه **دراسة غانم هاجرة (2017)** التي أوضحت أن تسيير الموارد البشرية الفعال يسهم في تحقيق الأداء المتميز عبر دعم روح الانتماء والتعاون المهني، ومع **دراسة سناني لبنى (2023)** التي أثبتت أن أنماط الشخصية المتزنة والمتوافقة مهنيًا تُسهم في أداء متميز وفعّال داخل بيئة العمل، كذلك تتلاقى مع **دراسة سعودي إيمان (2024)** التي بيّنت أن الإدارة بالذكاءات المختلفة (الاستراتيجي والعاطفي والتنافسي) ترتبط إيجابًا بمستوى الأداء المتميز، مما يدل على أن التوافق النفسي والمهني يعززان الكفاءة الفردية والمؤسسية.

مع ذلك تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه **دراسة فؤاد صبيرة وآخرون (2014)** التي لم تجد علاقة دالة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني، وهو ما انعكس على ضعف العلاقة مع الأداء في بيئة التعليم الأساسي، حيث شكّلت الضغوط عاملاً مثبطًا للأداء رغم وجود توافق جزئي، كما تتباين مع **دراسة بوتوتة لامية (2015)** التي بينت أن التوافق المهني لدى الممرضين كان منخفضًا رغم امتلاكهم مهارات مهنية عالية، بسبب طبيعة العمل الشاق وضغوط المهنة، مما أدى إلى ضعف العلاقة بين التوافق والأداء، وتختلف أيضًا جزئيًا عن **دراسة ولد شرشالي سمية (2017)** التي أشارت

إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري يفوق في تأثيره التوافق المهني في تحقيق الأداء المتميز، أي أن الأداء قد يتحقق من خلال الابتكار المعرفي حتى في غياب توافق مهني مرتفع.

يمكن تفسير هذا التوافق العام بأن **التو افق المهني يُعدّ الأساس النفسي والتنظيمي للأداء المتميز**؛ فحين يشعر الفرد بانسجام بين قدراته ومتطلبات عمله، وباستقرار في بيئته المهنية، يزداد حافزه نحو الإنجاز والإبداع. ويظهر هذا بوضوح في المنشآت الرياضية التي تتطلب عملًا جماعيًا وتعاونًا دائمًا بين الإداريين والفنيين، حيث يسهم التوافق في تناغم الأداء ورفع كفاءة المؤسسة، أما أوجه الاختلاف فيمكن ردّها إلى **اختلاف طبيعة البيئات المهنية**؛ فالمؤسسات التعليمية أو الصحية، بخلاف المنشآت الرياضية، تتسم بمستويات مرتفعة من الضغط والانهاك الوظيفي، مما قد يقلل من تأثير التوافق المهني في الأداء. كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت التوافق كمتغير نفسي فقط، بينما اعتمدت الدراسة الحالية مقاربة شمولية تجمع بين الأبعاد النفسية والسلوكية والتنظيمية، وهو ما يفسر قوة العلاقة الإحصائية المتحصل عليها.

تؤكد نتائج هذه الفرضية أن التوافق المهني ليس مجرد حالة نفسية، بل هو متغيّر تنظيمي فعّال يسهم في تحقيق الأداء المتميز، خصوصًا في بيئات العمل التفاعلية كإدارة المنشآت الرياضية. فكلما ارتفع مستوى التوافق بين الأفراد ووظائفهم، زادت درجة الانسجام الوظيفي، وتحسّنت جودة القرارات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وفعالية المؤسسة الرياضية ككل.

هذه النتائج تشير إلى أهمية تعزيز استراتيجيات التوافق المهني والإدارة الفعالة للموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية لتحقيق أداء متميز ومستدام، مما يعزز قدرة المؤسسات الرياضية على المنافسة والنجاح في بيئة العمل المتغيرة.

الاقتراحات والتوصيات:

الاقتراحات:

- ❖ تحليل العوامل المؤثرة في التوافق المهني حيث أن دراسة العوامل التي تساهم في تحقيق التوافق المهني، مثل بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء.
- ❖ دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز التوافق المهني من خلال بحث دور برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الأفراد وزيادة تفاعلهم مع بيئة العمل.
- ❖ تأثير استخدام التكنولوجيا في إدارة المنشآت الرياضيةعلى الأداء ويكون ذلك بدراسة كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين تنظيم الأنشطة الرياضية والأداء الوظيفي.
- ❖ دراسة تأثير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية على الأداء من خلال بحث تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على التوافق المهني والأداء المتميز.
- ❖ تأثير أسلوب القيادة في المؤسسات الرياضية على التوافق المهني وذلك دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وتأثيرها في تحفيز وتحقيق التوافق المهني لدى العاملين.

التوصيات:

- ❖ توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة بواسطة العمل على خلق بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي وتحسين التوافق المهني.
- ❖ إعداد برامج تدريبية مستمرة وذلك بتنظيم برامج تدريبية تسهم في تطوير المهارات الشخصية والمهنية للعاملين.
- ❖ تشجيع التطوير الشخصي والمهني للعاملين حيث أن تشجيع الموظفين على التقدم العلمي والمهني من خلال التعليم المستمر والدورات المتخصصة.
- ❖ تعزيز التفاعل الجماعي بين العاملين من خلال تحفيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين لتعزيز التوافق المهني والأداء المتميز.
- ❖ تطبيق استراتيجيات القيادة التحفيزية بواسطة تبني أساليب قيادة تحفز الموظفين وتعزز من مشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ❖ إجراء تقييمات دورية لرضا الموظفين من خلال تنفيذ استبيانات وتقييمات دورية لقياس رضا الموظفين ومعالجة القضايا المتعلقة بالتوافق المهني.

الخاتمة

4- خاتمة

في ختام هذه الدراسة، تم التأكيد على أهمية التوافق المهني كأحد العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في الإدارات الرياضية حيث أن التوافق بين الأفراد وبيئة العمل لا يقتصر فقط على التكيف مع المهام الوظيفية، بل يمتد أيضا إلى القدرة على التفاعل الفعّال مع الزملاء والرؤساء، مما يعزز من التكامل الجماعي داخل المنظمة وقد أظهرت الدراسة أن هذا التوافق يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي بشكل ملحوظ، ما يعكس دور التوافق المهني في دفع الأفراد نحو تحقيق أهدافهم المهنية وتطوير مهاراتهم.

كما بينت الدراسة أن إدارة المنشآت الرياضية التي تولي اهتماما كبيرا بتطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل متوافقة مع احتياجات الأفراد تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء فالتوافق المهني لا يتوقف فقط عند توافق الأفراد مع مهامهم، بل يشمل أيضاً توافقهم مع ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات الداخلية، مما يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه العمل.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين التوافق المهني وتحقيق الأداء المتميز، حيث أن الأفراد الذين يتوافقون بشكل جيد مع بيئة عملهم يكونون أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات، وأكثر دافعية لتحقيق نتائج متميزة. وهذا يؤكد أن تحسين التوافق المهني يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز الأداء العام لإدارة المنشآت الرياضية.

استناداً إلى هذه النتائج، من الضروري أن تعمل الإدارات الرياضية على تعزيز استراتيجيات التوافق المهني من خلال تنظيم برامج تدريبية وتطويرية تركز على تحسين مهارات الأفراد وتوفير بيئة عمل محفزة بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استراتيجيات الإدارة الفعالة للموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين جميع أعضاء المنظمة.

في الختام، يمكن القول بأن التوافق المهني يشكل أساسا مهما لتحقيق الأداء المتميز في إدارة المنشآت الرياضية لذا، يجب أن تكون استراتيجيات التوافق المهني جزءا لا يتجزأ من الخطط المستقبلية للإدارة الرياضية، بهدف تحقيق النجاح المستدام وتعزيز القدرة التنافسية في هذا القطاع الحيوي وذلك استناد على النتائج التالية:

- ❖ توجد في إدارة المنشآت الرياضية دراية بأهمية تسيير الأفراد العاملين تظهر من خلال عناصر إدارة الموارد البشرية الأساسية.
- ❖ يوجد توافق مهني للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية يظهر من خلال مجالاته الأساسية.
- ❖ توجد علاقة للتوافق المهني بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين في إدارة المنشآت الرياضية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1- إبراهيم شوقي عبد الحميد. (1998). علم النفس وتكنولوجيا الصناعة. دار الطباعة، دار قباء للطباعة: القاهرة.

2- أحمد احمد حرز الله. (2010). التربية النفسية المهنية علم النفس المهني. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان الأردن.

3- أحمد صقر عاشور(1979)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان

4- أحمد ماهر، (2007)، تطوير المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

5- أماني غازي جرار. (2018). منظمات الأعمال التنموية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

6- حامد عبد السلام زهران. (1988). الصحة النفسية والعلاج النفسي. ط4. دار المعارف نشر توزيع طباعة: القاهرة، مصر.

7- حسام سامر عبده. (2011). إدارة المنشآت الرياضيةالحديثة. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

8- حسين محمد الحراحشة. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان، الأردن.

9- حمدي ياسين، حسين الموسوي، وعلي عسكر. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الكتاب للطبع والتوزيع : مصر.

10- خليل عوض القيسي(2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزم التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الارين.

11- رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: القاهرة، مصر.

12- زكريا وآخرون الدوري. (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرينن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

13- زيد منير عبوي، (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

14- سامح المرجوشي أيتن محمود. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى: القاهرة، مصر.

15- سعد رياض. (2005). الصحة النفسية للعمال. ط7 . دار الكلمة للنشر والتوزيع: مصر.

16- سلطان محمد أنور(2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط 1 الإسكندرية.

17- السيد أبو النيل محمود (2005)، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر.

18- شحاته محمد ربيع (2010) علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

19- صبرة محمد علي، وأشرف محمد عبد الغني شريت. (2004). سيكولوجية الصناعة أسسه وتنظيماته. دار المعرفة الجامعية: الأزارطية، مصر.

20- طارق كمال. (2007). علم النفس المهني والصناعي. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية ،مصر.

21- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر(1996)، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر: القاهرة،. مصر.

22- طه فرج (1992)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 7، مصر:دار المعارف .

23- عباس محمد عوض(2005)، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مصر: دار المعرفة الجامعية.

24- عباس محمود عوض. (1987). دارسات في علم النفس الصناعي والمهني. دار المعرفة: الإسكندرية.

25- عباس محمود عوض. (2006). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. دار المعرفة الجامعية الأزارطية: مصر.

26- عبد الفتاح محمد دويدار. (2003). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. دار المعرفة الجامعية: الأزارطية، مصر.

27- عبد الفتاح محمود دويدا (2000)، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة 371-370 الجامعية.

28- عبد الكريم بريش : (1976)K أصول الإدارة العامة مكتبة الأنجلو مصرية، مصر.

29- عبدالمنعم عبدالحي(1984)، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية. مصر.

30- عثمان محمد سعيد (2006)، علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.

31- عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهاارت إدارة ضغوط العمل. ط1، نيولينك للنشر والتدريب: القاهرة.

32- فرج عبد القادر طه. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط 6. دار المعارف : القاهرة.

33- فريد النجار. (2014). التميز والتفوق المؤسسي. منشأه المعارف جلال حزي وشركاه: الإسكندرية، مصر.

34- الفيروز أبادي: مجد الدين محمد بن يعقوب (2003)، القاموس المحيط، ط ،2دار إحياء التراث العربي، بيروت.

35- كمال محمد محمود عويضة. (1996). علم النفس الصناعي. دار الكتب العالمية: بيروت.

36- لينا جمال. (2017). إدارة التميز والابداع الإداري. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: مكة المكرمة، السعودية.

37- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى: القاهرة، مصر.

38- محمد أنيس جعفر(1973)، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثارها في فعالية الإدارة"، دار النهضة العربية، مصر.

39- محمد جمال يحياوي (2003)، دراسات في علم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، بوهران، ط1، الجزائر.

40- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003)، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط.

41- محمد محمد داود. (2019). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

42- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان، الأردن.

43- محمود السيد أبو النيل (1984) ،الأمراض السيكوماتية، القاهرة، مصر:دار المعرفة الجامعية.

44- محمود بديع مبارك القاسم. (2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع: عمان.

45- مدحت محمد أبو النصر. (2009). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية: القاهرة، مصر.

46- مصطفى عشوري. (1997). أسس علم النفس الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر.

47- هناء حافظ بدوي، (1998)، الاتصال بين النظرية والتطبيق، كتب الجامعي، ط1الإسكندرية، مصر.

48- الوادي، محمود حسن (2009)، التمكين الإداري في العصر الحديث النظريات، العمليات والوظائف دار وائل للنشر والتوزيع الأردن.

49- واصل جميل المومني (2015)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

50- ووترز دونالد. (2007). دونالد ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات. ترجمة قسم الترجمة لدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع: الجيزة، مصر.

51- عبد الكريم أبو الفتوح درويش. (2009). إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي. مركز بحوث الشرطة، مكتبة الشارقة، الطبعة الأولى: الشارقة، الإمارات.

52- فرج عبد القادر طه. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط 6، دار المعارف: القاهرة.

ثانيا : الأطروحات

1- أحمد خليلي، والأخضر صياحي. (2017). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية. الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. جامعة المسيلة، الجزائر، 12- 13 نوفمبر 2017.

2- أل الشيخ: (2001)، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

3- بوعزيز محمد: مدى إسهامات الممارسة الترويحية الرياضية على بعض المتغيرات النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.

4- سالم العياشي، (2014)، الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجيستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014.

5- سعد محمد عثمان. (2006). دارسات في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل دارسة ميدانية. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.

6- صلاح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر.

7- ضياف زين الدين، (2001)، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي،)رسالة ماجستير (قسم تسيير وتنمية الموارد البشرية"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

8- عبد الله أحمد محمود العطاس. (2009). فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة. رسالة دكتواره غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية.

9- عبد المطلب بيصار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة غير منشورة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة، المسيلة، الجزائر.

10- عثمان نجاح عبد الرحيم (1999)، التوافق المهني وعلاقته بموقع الضغط لدى مدرسي المرحلة الثانوية في اليمن، رسالة ماجيستير ،جامعة اليمن

11- ماهر عطوة الشافعي (2002)، التوافق المهني للمرضيين للعاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسماتهم الشخصية، رسالة ماجيستير. كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

12- نبيلة تلالي. (2017). الاحتراق النفسي وعلاقته بالتوافق المهني لدى الزوجة العاملة دارسة ميدانية على عينة من القابلات ببعض مصالح التوليد لكل من ولايتي باتنة وبسكرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة: الجزائر.

ثالثا: المجلات

1- بوبرطخ عبد الكريم (2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، شعبة تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

2- إسماعيل طه، والطاف ياسين. (2005). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة. مجلة البحوث التربوية والنفسية .

3- إلهام يحياوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة). مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، الجزائر.

4- أمل مصطفى عصفور: كيف تبني ثقافة الإبداع والتميز، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد ،15إصدار وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، جويلية 2.

5- بوعطيط سفيان (2015)، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة سلوك مخير تحليل المعطيات الكمية والكيفية، العدد 02 الجزائر.

6- سمية بن عمارة. (ب س). صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في الجزائر .

7- سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين (2022)، متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية، مقال منشور في مجلة سوسيولوجيا، المجلد06، العدد 01، الجزائر.

8- عطا الله صلاح الدين فرج. (2009). مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة، المجلد 21، العدد 03. مجلة جامعة الملك سعود.

9- عطاف محمود أبو غالي، ونادرة غازي بسيسو. (2009). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد 17، العدد 02.

10- عماد حسين المرشدي، وإيمان كاظم حسن. (2009). التوافق المهني لدى موظفي كلية التربية الأساسية في جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 1.

11- العيفاوي فريدة، العيفة جمال (2016)، المناخ السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20 2016، الجزائر.

12- فرج عبد القادر طه. (1980). سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج دارسة ميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية. مكتبة الخانجي: القاهرة.

13- كريمة ربحي، وحياة سرير الحرتسي. (2016). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز من منظور إسلامي"، مارس 2016. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة البليدة 2، الجزائر.

14- محمد ياسين وآخرون حمدي. (2010). إدارة الوقت وفاعلية الأداء المهني لدى العمال. مجلة دراسات الطفولة، المجلد 13، العدد الرابع، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

15- المرسوم التنفيذي رقم 05-114 المؤرخ في 16 رمضان عام 1425هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزالرة الشباب والرياضة.

16- منيرة الشرمان، وصفاء جعافرة. (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنارة، المجلد 20، العدد الأول، جامعة آل البيت، الأردن.

17- نبيل بهوري. (2019). فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد السادس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.

18- يوسف بن سيف الرجيبي، ومحمد عبد الحميد الشيخ حمود. (2017). التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.

19- يوسف زدام، وأسماء زنينة. (2017). متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد العاشر، جامعة باتنة، الجزائر.

الملاحـــق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة

جامعة حسيبة بن بوعلي/الشلف

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

استبيـان

التو افق المهني وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للأفراد العاملين بإدارة المنشآت الرياضية
دراسة ميدانية لمديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، برج بوعريريج،

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة حسيبة بن بوعلي/الشلف، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة الإدارات الرياضية والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا ...

أولا: البيانات العامة

اسم المؤسسة الرياضية: .....

01. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

02. السن:أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنوات ☐

أكثر من 16 سنوات ☐

04. المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي ☐

05. الصفة الوظيفية:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: تسيير الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: الاختيار والتعيين					
1	يتم اختيار الافراد ذوي المهارات والخبرات لشغل المناصب الادارية المهمة					
2	عند الاختيار تستخدم الادارة الاختبارات الكتابية والشفهية للمفاضلة بين الافراد					
3	تتمتع المقابلة في الادارة بالنزاهة والشفافية					
4	تهتم الادارة بكافة معلومات المتقدمين للتعيين والاختيار للمفاضلة بينهم					
	المجال الثاني: التدريب والتطوير					
5	تشرك الادارة العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم					
6	تدرك الادارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية والعملية					
7	الميزانية المخصصة لبرامج التدريب كافية ومخطط لها					
8	العملية التدريبية في الادارة مستمرة					
	المجال الثالث: التعويضات والتحفيز					
9	تعتمد الادارة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لتحديد المكافآت والحوافز					
10	تهتم الادارة بتحديث أنظمة التعويضات استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة					
11	يتسم نظام الحوافز الذي تتبعه الادارة بالعدالة والموضوعية					
12	تقديم الحوافز للعاملين ساعد على زيادة الأداء وتنمية الولاء					
	المجال الرابع: الصحة والسلامة المهنية					
13	معايير الصحة والسلامة في الادارة موثقة ومطبقة بشكل كامل					

14	أهداف وسياسات الصحة والسلامة مفهومة لدى جميع العاملين					
15	تهتم الادارة بتخطيط معايير الصحة والسلامة وتحسينها باستمرار					
16	تقوم الادارة بالمراجعة الدورية لأنظمة الصحة والسلامة لزيادة فاعليتها					
	المجال الخامس: تقييم الاداء					
17	عملية تقييم أداء العاملين مبنية على أسس موضوعية					
18	تمتاز أنظمة تقييم العاملين بالشفافية					
19	تعتبر عملية التنقيط وسيلة جيدة للتحفيز والترقية					
20	تستخدم عملية التقييم في التعيين في المناصب المهنية المهمة					

المحور الثاني: التوافق المهني في الادارة الرياضية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: التوافق النفسي (الذاتي)					
21	أتمكن من اتخاذ القرارات المهمة في حياتي.					
22	أشعر بالسعادة والرضا لأن علاقتي بمن حولي مستقرة					
23	أعتقد أنني إنسان ذو إرادة قوية.					
24	أتقبل تحمل المسؤولية					
25	أحل مشكلاتي وأواجهها دون خوف.					
	المجال الثاني: التوافق النفسي (الانفعالي)					
26	أشعر أنني راض على قدراتي.					
27	أكون متماسكا وهادئا في المواقف المحرجة.					
28	أحترم التقاليد حتى وإن كانت ضد ما أرغب فيه.					
29	أشعر بالخوف في مواقف يراها زملائي طبيعية.					
30	أشعر بأنني إنسان مرح.					
	المجال الثالث: التوافق الاجتماعي (مع المجتمع)					
31	تسود الثقة والاحترام في علاقتي مع الآخرين.					
32	أفتخر بانتمائي إلى مجتمعي.					
33	أرغب في مساعدة الآخرين.					
34	أتبادل الزيارات مع زملائي.					
35	أحب البقاء مع الآخرين أطول وقت ممكن.					
	المجال الرابع: التوافق الاجتماعي (الأسري)					
36	أستمتع بالحديث مع افراد أسرتي.					
37	تساعدني أسرتي في حل مشاكلي.					
38	تسود الثقة والاحترام المتبادل بيني وبين أفراد أسرتي.					
39	أتشاور مع أفراد أسرتي في اتخاذ قراراتي المهمة.					
40	أبذل كل جهدي لإسعاد أسرتي.					
	المجال الخامس: التوافق الاقتصادي					
41	يتناسب راتبي مع طبيعة عملي والجهد الذي أبذله					
42	أستلم راتبي كل شهر بإنتظام					
43	يتناسب راتبي والدرجة العلمية الخاصة بي					
44	أدرك أن ترقيتي ترتبط بمدى كفاءتي وإتقاني للعمل الموكل لي					
45	أشعر أن راتبي يؤمن لي مكانة اجتماعية جيدة					

المحور الثالث: علاقة التوافق المهني بالأداء المتميز في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: الأداء والإنجاز					
46	أحقق إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب					
47	تمتاز أدائي بالدقة دون نقص أو أخطاء					
48	استخدم أساليب حديثة لإنجاز مهام عملي					
49	أتميز بالمثابرة والاستمرارية في تحسين الأداء					
50	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والإنجاز					
	المجال الثاني: المبادرة والإبداع					
51	اقتراحاتي ومبادراتي لها تأثير واضح على تطوير مستويات الأداء					
52	تمتاز اقتراحاتي بالحداثة والإبداع					
53	أتابع بحرص كل اقتراحات ومبادرات الآخرين					
54	أطور معارفي ومهاراتي بحرص من أجل الارتقاء بأدائي					
55	أقدم أفكار وأساليب فعالة وعملية بشكل منتظم ومستمر					
	المجال الثالث: التعاون والالتزام					
56	أجيد فن التعامل مع الآخرين					
57	أشعر أني إيجابي وصبور جدا في تفاعلي مع زملائي في العمل					
58	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم					
59	اعتقد أني ملتزم إلى حد كبير بأنظمة الإدارة وأطبقها بمرونة كافية دون جمود					
60	أبادر لتقديم العون والدعم والمساندة عند الحاجة دون تردد					
	المجال الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية					
61	أشارك بفعالية في كل النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها إدارتي					
62	أتحمس في تكوين زملائي حتى خارج أوقات العمل الرسمية					
63	أشعر أني قادر على التصرف في الحالات غير العادية					
64	أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين					
65	أحتاج إلى الحد الأدنى من الإشراف لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لي					
	المجال الخامس: التكوين المستمر					
66	على إطلاع مستمر بالأنظمة المطبقة في الإدارة					
67	أستفسر زملائي ورؤسائي على المواضيع المرتبطة بعملي باستمرار					
68	على استعداد لإنجاز مهام جديدة مهنية وميدانية					
69	أحرص على معرفة التغيرات والتطورات الحديثة المتعلقة بعملي					
70	أرى أني قادر على الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين					

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: اختبار ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيان

الكلي	Reliability Statistics
N of Items	Cronbach's Alpha
70	648.
المحور الأول	Reliability Statistics
N of Items	Cronbach's Alpha
20	257.
الحور الثاني	Reliability Statistics
N of Items	Cronbach's Alpha
25	097.
المحور الثالث	Reliability Statistics
N of Items	Cronbach's Alpha
25	457.

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي

1- الكلي :

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الكلي
N		66
Normal Parameters[a,b]	Mean	47273.
	Std. Deviation	.34345
Most Extreme Differences	Absolute	.143
	Positive	.084
	Negative	-.143-
Kolmogorov-Smirnov Z		. 872
Asymp. Sig. (2-tailed)		. 753

2- المحور الأول:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الأول
N		66
Normal Parametersa,b	Mean	64153.
	Std. Deviation	.61720
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.082
	Negative	-.115-
Kolmogorov-Smirnov Z		.678
Asymp. Sig. (2-tailed)		454.

3- المحور الثاني:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الثاني
N		66
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.7688
	Std. Deviation	.58748
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.077
	Negative	-.103-
Kolmogorov-Smirnov Z		.641
Asymp. Sig. (2-tailed)		385.

4- المحور الثالث:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الثالث
N		66
Normal Parameters[a,b]	Mean	4.1351
	Std. Deviation	.41642
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.054
	Negative	-.122-
Kolmogorov-Smirnov Z		44.6
Asymp. Sig. (2-tailed)		.704

الملحق رقم 04: معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والبنائي:

-الاتساق الداخلي :1

Correlations		
		المحور الأول
q1	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	66
q2	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q3	Pearson Correlation	.647**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q4	Pearson Correlation	.538**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q5	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q6	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	66
q7	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q8	Pearson Correlation	.465*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	66
q9	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q10	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
q11	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q12	Pearson Correlation	.569**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q13	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q14	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66

q15	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q16	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
q17	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	66
q18	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
q19	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q20	Pearson Correlation	.495**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66

2-1/ بالنسبة للمحور الثاني:

		الثالث
21q	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	66
q22	Pearson Correlation	.539**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
q23	Pearson Correlation	.417*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	66
q24	Pearson Correlation	.557**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
Q25	Pearson Correlation	.414*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	66
q26	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q27	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q28	Pearson Correlation	.401*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	66
q29	Pearson Correlation	.404*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	66

q30	Pearson Correlation	.414*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	66
q31	Pearson Correlation	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
q32	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
q33	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q34	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	66
q35	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	66
q36	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q37	Pearson Correlation	.398*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	66
q38	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q39	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q40	Pearson Correlation	**845.
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q41	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q42	Pearson Correlation	.477**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	66
q43	Pearson Correlation	89**5.
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q44	Pearson Correlation	32**5.
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
q45	Pearson Correlation	.647**
	Sig. (2-tailed)	.002

	N	66
الثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

3-1/ بالنسبة للمحور الثالث:

q46	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q47	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66
q48	Pearson Correlation	.474*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	66
q49	Pearson Correlation	.382*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	66
q50	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q51	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q52	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q53	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q54	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	66
q55	Pearson Correlation	.578**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q56	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	66
q57	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q58	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	66
q59	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	66

q60	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	66
q61	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q62	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q63	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	66
q64	Pearson Correlation	.543*
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	66
q65	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66
q66	Pearson Correlation	.501*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	66
q67	Pearson Correlation	.467*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	66
q68	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	66
q69	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	66
q70	Pearson Correlation	.488*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	66
الثالث	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

2- الإتساق البنائي:

2-1/ بالنسبة للمحور الأول:

		الكلي
الأول	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66

2-2/ بالنسبة للمحور الثاني

		الكلي
الثاني	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	66

2-3/ بالنسبة للمحور الثالث

		الكلي
الثالث	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	66

الملحق رقم 05: مخرجات spss المتوسط والانحراف المعياري

One-Sample Statistics				
رقم الفقرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	262	3.7256	.90351	.12778
q2	262	3.8661	.69869	.09881
q3	262	3.7823	.93982	.13291
q4	262	3.6465	.95212	.13465
q5	262	3.8236	.79385	.11227
q6	262	3.7845	.85452	.12085
q7	262	3.8421	.77222	.10921
q8	262	3.6647	1.07305	.15175
q9	262	3.7674	.70595	.09984
q10	262	3.7465	.73290	.10365
q11	262	3.6214	1.05830	.14967
q12	262	3.7424	.95959	.13571
q13	262	3.6802	.98974	.13997
q14	262	3.7241	.83397	.11794
q15	262	3.8387	.69429	.09819
q16	262	3.7510	.68094	.09630
q17	262	3.7210	.83299	.11780
q18	262	3.6245	.83029	.11742
q19	262	3.7632	.78272	.11069
q20	262	3.7285	.69076	.09769
q21	262	3.6325	.75593	.10690
q22	262	3.5685	.86094	.12176
q23	262	3.5687	.79308	.11216
q24	262	3.6654	.83324	.11784
q25	262	3.4998	.92051	.13018
q26	262	3.5101	.97416	.13777
q27	262	3.5465	1.02936	.14557
q28	262	3.4852	1.03982	.14705
q29	262	3.4254	1.06981	.15129
q30	262	3.6107	.79514	.11245
q31	262	3.4235	.54995	.07778
q32	262	3.5432	.65184	.09218
q33	262	3.5213	.86402	.12219
q34	262	3.4012	.83299	.11780
q35	262	3.5236	.85452	.12085
q36	262	3.4824	.78999	.11172
q37	262	3.5235	.75160	.10629

q38	262	3.4523	.72843	.10302
q39	262	3.4824	.76692	.10846
q40	262	3.5414	.89008	.12588
q41	262	3.6458	.62466	.08834
q42	262	3.7821	.80407	.11371
q43	262	3.5474	.61146	.08647
q44	262	3.4865	.63374	.08963
q45	262	3.6032	.63888	.09035
q46	262	3.7231	.79514	.11245
q47	262	3.6803	.75160	.10629
q48	262	3.6981	.74203	.10494
q49	262	3.7698	.65184	.09218
q50	262	3.7885	.71400	.10097
q51	262	3.8605	.60474	.08552
q52	262	3.7232	.82906	.11725
q53	262	3.8325	.73540	.10400
q54	262	3.6865	.72393	.10238
q55	262	3.7425	.71171	.10065
q56	262	3.7868	.79898	.11299
q57	262	3.8214	.80407	.11371
q58	262	3.6899	.86402	.12219
q59	262	3.7468	.76559	.10827
q60	262	3.6422	.79308	.11216
q61	262	3.6625	.83201	.11766
q62	262	3.6879	.71257	.10077
q63	262	3.5422	.76158	.10770
q64	262	3.6321	.67006	.09476
q65	262	3.5423	.69869	.09881
q66	262	3,7871	,98919	,17766
q67	262	3,6826	1,13687	,20419
q68	262	3,6961	1,20750	,21687
q69	262	3,6710	1,20394	,21623
q70	262	3,6032	1,01176	,18172
M1	262	3.7598	.51042	.11413
X1	262	3.6638	.89443	.20000
X2	262	3.7514	.60481	.13524
X3	262	51463.	.88704	.19835
X4	262	3.7510	.87509	.19568
X5	262	3.6564	.63867	.14281
M2	262	3.5314	.76777	.17168

Y1	262	3.4506	1.03999	.23255
Y2	262	3.5300	.82558	.18460
Y3	262	3.4374	.68056	.15218
Y4	262	3.5500	.88704	.19835
Y5	262	3.4012	1.03999	.23255
M3	262	3.6540	.88704	.19835
Z1	262	3.7354	.80131	.17918
Z2	262	3.6325	.64072	.14327
Z3	262	3.5745	.76777	.17168
Z4	262	3.5532	.75915	.16975
Z5	262	3.6578	.81273	.18173

الملحق رقم 06: مخرجات spss اختبار One-Sample Test

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	3.609	261	.002	3.7256	3.5111	4.1889
q2	4.030	261	.000	3.8661	3.3814	4.2186
q3	3.208	261	.003	3.7823	3.4669	4.2331
q4	3.377	261	.006	3.6465	2.4349	3.4651
q5	4.675	261	.000	3.8236	3.4404	4.2596
q6	2.760	261	.002	3.7845	3.6511	4.5489
q7	4.464	261	.000	3.8421	3.6407	4.5593
q8	2.696	261	.003	3.6647	3.2633	4.1367
q9	3.230	261	.001	3.7674	3.2636	3.9364
q10	3.657	261	.001	3.7465	3.3815	3.9185
q11	2.898	261	.002	3.6214	3.2349	3.9651
q12	3.898	261	.001	3.7424	3.2349	3.9651
q13	2.650	261	.005	3.6802	3.3250	4.0750
q14	3.221	261	.007	3.7241	3.4001	4.1999
q15	4.134	261	.000	3.8387	3.4407	4.1593
q16	3.858	261	.001	3.7510	3.3947	4.4053
q17	3.185	261	.002	3.7210	3.4696	4.2304
q18	2.714	261	.004	3.6245	3.3519	4.1481
q19	3.106	261	.001	3.7632	3.5013	4.1987
q20	3.169	261	.002	3.7285	3.5820	4.6180
q21	2.914	261	.005	3.6325	3.4349	4.3651
q22	2.422	261	.002	3.5685	3.2743	4.1257

q23	2.749	261	.001	3.5687	3.2242	3.9579
q24	2.650	261	.002	3.6654	3.3250	4.0750
q25	1.988	261	.009	3.4998	3.1288	3.7712
q26	2.228	261	.004	3.5101	3.1869	3.8131
q27	2.809	261	.002	3.5465	3.2080	3.9920
q28	1.999	261	.008	3.4852	3.1129	3.8871
q29	2.040	261	.007	3.4254	3.2954	4.1046
q30	2.667	261	.002	3.6107	3.4360	4.4640
q31	2.060	261	.004	3.4235	3.1511	4.5489
q32	2.187	261	.003	3.5432	3.1414	4.3586
q33	2.422	261	.002	3.5213	3.2743	4.1257
q34	1.998	261	.008	3.4012	3.0976	4.2024
q35	2.196	261	.006	3.5236	3.1633	4.1367
q36	2.085	261	.007	3.4824	3.0222	4.3778
q37	2.658	261	.004	3.5235	3.1605	4.3395
q38	2.125	261	.005	3.4523	3.1752	4.1248
q39	2.185	261	.005	3.4824	3.0696	4.2304
q40	2.515	261	.004	3.5414	3.2011	4.4989
q41	2.772	261	.003	3.6458	3.3925	4.6075
q42	3.667	261	.002	3.7821	3.4360	4.4640
q43	2.272	261	.002	3.5474	3.2925	4.6075
q44	2.206	261	.003	3.4865	3.1119	4.0881
q45	2.450	261	.002	3.6032	3.3669	3.8331
q46	3.584	261	.000	3.7231	3.3571	4.0429
q47	2.657	261	.001	3.6803	3.2815	3.9185
q48	2.801	261	.000	3.6981	3.3752	3.9248
q49	3.617	261	.001	3.7698	3.4001	4.3999
q50	3.833	261	.000	3.7885	3.3370	4.2630
q51	4.568	261	.000	3.8605	3.2414	4.1586
q52	3.568	261	.002	3.7232	3.3963	4.3037
q53	4.858	261	.000	3.8325	3.3947	4.4053
q54	3.533	261	.001	3.6865	3.2147	4.5853
q55	3.858	261	.001	3.7425	3.3947	4.4053
q56	3.106	261	.003	3.7868	3.4013	4.1987
q57	4.993	261	.000	3.8214	3.4743	4.5257
q58	2.610	261	.004	3.6899	3.3752	4.4248
q59	3.568	261	.001	3.7468	3.3963	4.3037
q60	2.464	261	.003	3.6422	3.2407	4.5593
q61	2.796	261	.002	3.6625	3.1288	4.7712
q62	2.996	261	.001	3.6879	3.1288	4.7712

q63	2.316	261	.004	3.5422	3.5421	4.9579
q64	2.419	261	.003	3.6321	3.4921	4.9579
q65	2.687	261	.002	3.5423	3.3853	4.2147
q66	2.875	261	.000	3,7871	3.2145	3.9875
q67	3.024	261	.004	3,6826	3.3578	4.0145
q68	2.541	261	.001	3,6961	3.2546	4.0258
q69	2.652	261	.001	3,6710	3.2145	4.0321
q70	3.124	261	.000	3,6032	3.3584	3.9745
M1	3.188	261	.000	3.7598	3.3925	4.0075
X1	2.485	261	.001	3.6638	3.2696	4.0304
X2	3.230	261	.000	3.7514	3.4636	3.9364
X3	2.221	261	.003	51463.	3.2001	4.1999
X4	3.833	261	.000	3.7510	3.4370	4.2630
X5	2.675	261	.001	3.6564	3.3404	4.2596
M2	2.484	261	.003	3.5314	3.1762	4.4238
Y1	2.294	261	.005	3.4506	3.1705	4.4295
Y2	2.485	261	.003	3.5300	3.2639	4.2361
Y3	2.275	261	.004	3.4374	3.1404	4.2596
Y4	2.406	261	.002	3.5500	3.2013	4.1987
Y5	2.096	261	.005	3.4012	3.1013	3.9987
M3	2.707	261	.001	3.6540	3.2419	4.1581
Z1	3.448	261	.003	3.7354	3.4132	4.2868
Z2	2.797	261	.001	3.6325	3.2636	4.3364
Z3	2.406	261	.002	3.5745	3.2013	4.1987
Z4	2.317	261	.006	3.5532	3.8001	4.3999
Z5	2.658	261	.003	3.6578	3.3907	4.3093

قائمة أسماء الاساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل	الامضاء
01	بوساق فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
02	بوصلاح النذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
03	مرنيز أسامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
04	منجحي مخلوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
05	شريف حمزة	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
06	نويري بوبكر	أستاذ محاضر –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
07	صدراتي حبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	