



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم: الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة تخرج أنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة و تسيير رياضي

العنوان

## دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة - بسكرة -

تحت إشراف:

- أ. بلوني عبد الحليم

من إعداد:

- قرطي تقي الدين

السنة الجامعية: 2019/2018

# إهداء

إلى نبع الحنان وكل الحنان ... إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى  
بر الأمان ... أمي العزيزة  
إلى الذي يحترق من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي كان يزيد في  
عزيمتي وقوتي ... أبي العزيز.  
إلى إخوتي الذين أقاسمهم الماء والهواء  
إلى أعمامي وأبنائهم، إلى أخوالي وأبنائهم  
إلى كل الأصدقاء والأحباب  
إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم  
إلى كل الأصدقاء الذين جمعني بهم أيام الدراسة بجامعة بسكرة دون  
استثناء  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

قرطي تقي الدين



## قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
(أ - ب)	مقدمة
<b>الجانب التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
8	تحديد الإشكالية
10	الفرضيات
10	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	تحديد مفاهيم و مصطلحات البحث
14	الدراسات السابقة والمشابهة.
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: السلوك التنظيمي المفاهيم و الأبعاد</b>	
22	تمهيد
22	المبحث الأول: السلوك التنظيمي
22	المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي.
23	المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.
29	المطلب الثالث: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى.
31	المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي.
32	المطلب الخامس: محددات السلوك التنظيمي.
33	المطلب السادس: أنماط السلوك التنظيمي
34	المطلب السابع: أهداف السلوك التنظيمي
35	المطلب الثامن: أهمية السلوك التنظيمي.
35	المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الفردي:

35	المطلب الأول: الإدراك.
39	المطلب الثاني: الدافعية.
41	المطلب الثالث: الحوافز.
44	المطلب الرابع: الشخصية.
47	<b>المبحث الثاني : أبعاد السلوك التنظيمي الجماعي:</b>
47	المطلب الأول: القيادة.
54	المطلب الثاني: الاتصال.
60	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية.
63	المطلب الرابع: جماعات العمل.
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي</b>	
69	<b>تمهيد</b>
69	<b>المبحث الأول : الأداء الوظيفي</b>
69	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
70	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عناصره
70	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
72	المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي
72	<b>المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي</b>
72	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
72	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
72	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
72	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء
77	المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء
77	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية	
79	تمهيد
79	المبحث الأول: الإدارة الرياضية
79	المطلب الأول: تعريف الإدارة
79	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الرياضية.
80	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الرياضية.
81	المطلب الرابع: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
83	المطلب الخامس: وظائف الإدارة الرياضية
87	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
90	تمهيد
91	الدراسة الاستطلاعية
94	منهج الدراسة
94	مجتمع البحث و عينة البحث
95	مجالات البحث
95	متغيرات البحث
96	أدوات البحث
96	الأسس العلمية للأداة المستخدمة
97	الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
99	تمهيد
99	عرض النتائج
120	خاتمة الفصل

## الفصل السادس: مناقشة النتائج و تفسيرها

122	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
124	الاستنتاجات
125	خلاصة عامة
126	الاقتراحات
	المصادر و المراجع
	الملاحق
	ملخص البحث باللغة العربية

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.	01
99	جدول توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.	02
100	جدول توزيع المبحوثين ( الموظفين ) حسب سنوات الخبرة.	03
101	جدول توزيع المبحوثين ( الموظفين ) حسب المستوى التعليمي.	04
102	جدول توزيع المبحوثين الموظفين حسب آرائهم في اهتمام المؤسسة بسلوكياتهم.	05
103	جدول توزيع المبحوثين الموظفين حسب آرائهم في تنظيم رؤسائهم لتصرفاتهم.	06
104	جدول آراء المبحوثين الموظفين في ادراكهم لمسؤولية المنصب الذي يشغلوه.	07
105	جدول آراء المبحوثين الموظفين في أن الحوافز تريد في دافعيتهم للعمل.	08
105	جدول آراء المبحوثين حول أنواع الحوافز.	09
106	جدول آراء المبحوثين حول اهتمام مؤسستهم بشخصية العاملين لديها.	10
107	جدول آراء المبحوثين حول دور القيادة في رفع أداء العاملين بالمؤسسة.	11
108	جدول آراء المبحوثين حول أنماط القيادة الأكثر إيجابا في قيادة المؤسسة.	12
108	جدول آراء المبحوثين حول أن الثقافة التنظيمية في مؤسستهم تدعم التحديث و التغيير في النظام.	13
109	جدول آراء المبحوثين حول وجود قوانين ونظم تعمل على الاهتمام بسلوك العاملين.	14
110	جدول آراء المبحوثين حول السلوكات التنظيمية التي يجب مراعاتها من المؤسسة.	15
111	جدول آراء المبحوثين حول ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاحتياجات العمل.	16
112	جدول آراء المبحوثين حول وضوح القوانين و القواعد المنظمة للعمل.	17
113	جدول آراء المبحوثين حول وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين.	18

114	جدول آراء الباحثين حول القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة و قدرتها على بعث الولاء و الانتماء.	19
114	جدول آراء الباحثين حول كيفية قيام المؤسسة بدفع عاملها إلى تحسين أدائهم الوظيفي.	20
115	جدول آراء الباحثين حول توفير المؤسسة لظروف عمل جيدة.	21
116	جدول آراء الباحثين حول منظومة الحوافز و الترقية و أهميتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	22
116	جدول آراء الباحثين حول مساهمة علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.	23
117	جدول آراء الباحثين حول الأساليب و الطرق التي تعتمد عليها مؤسستهم ي تقييم أداء عاملها.	24
118	جدول آراء الباحثين حول مستواهم الوظيفي في ظل منظومة التقييم و الرقابة المطبقة في مؤسستهم.	25
119	جدول آراء الباحثين أن حول أن تقييم الأداء يعمل على رفع مستوى و كفاءة العاملين في المؤسسة.	26

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
43	أنواع الحوافز	01



## المقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، وهو يشكل أهم أهدافها فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وترتبط هذه الكفاءة والفاعلية في أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وبمنظرة تأملية متعمقة لهذا العنصر نتبين أنه الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح الأمر الذي يحتم الاهتمام به ومعالجة مشكلاته وتوفير احتياجاته لضمان سير العمل واستقامة النتائج والانجازات المراد تحقيقها إذ إنه يعد أهم عناصر الإنتاج، ويفوق أهمية عناصر الإنتاج الأخرى.

هذا العنصر منحه المولى عز وجل نعمة العقل، فجعله يفكر ويعقل ويستثمر ما يتاح له من معلومات، وأيضاً منحه قدرات إدراكية ومهارات يستطيع من خلالها أن يقوم بأداء الأعمال ويحقق أهدافه ومن ثم أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وكذلك لديه أحاسيس ومشاعر وانفعالات، تنتج عنها اتجاهاته وميوله التي توجهه إلى العطاء والإنجاز أو إلى التخريب والتدمير.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني في المؤسسات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للمؤسسات أو الأفراد. نحو نمط الإدارة السائد والرضا أو عدم الرضا الوظيفي و آراء العاملين نحو سياسات الترقية والحوافز وغيره.

وعليه فإن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، مثل الأداء واتخاذ القرارات والتعاون والتنسيق والالتزام بأهداف العمل والثقافة التنظيمية والغياب والابتكار وغيرها.

فالسلوك التنظيمي هو باختصار: دراسة منظمة لأفعال الأفراد بالمؤسسات حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل الاعتماد على الخبرة والتجربة في تفسير السلوك الإنساني، كما يهتم أيضاً بالسلوك المتصل بأداء العمل في المنظمات على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

إن السلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المؤسسة على انه كيان اجتماعي متكامل، وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان . حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين فيها، فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

إن علم السلوك التنظيمي يهتم بمساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية، وأداة التطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المؤسسات اتجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

وفي هذه الدراسة نتناول بعض عناصر السلوك التنظيمي حيث تنحصر الدراسة في عناصر السلوك الفردي المتمثلة في ( الإدراك - الدوافع - الحوافز - الشخصية ) و عناصر السلوك الجماعي وهي ( القيادة - الاتصال الثقافية التنظيمية - وجماعات العمل) كما نتناول السلوك التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين و نعرض بنظرة عامة على الإدارة الرياضية . ( عبد الحق علي ابراهيم، 2015) بتصرف

# الجانب التمهيدى

- تحديد الإشكالية.
- الفرضيات.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- تحديد مفاهيم و مصطلحات البحث.
- الدراسات السابقة والمماثلة.

## 1- إشكالية:

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف فيها فالإنسان دائما يتفاعل مع البيئة المحيطة به وهو لا يتأثر بالبيئة الخارجية فقط بل يتأثر أيضا بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وإحساساته ورغباته فعلم النفس يدرس الظواهر السيكولوجية التي تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان وبين بيئته الخارجية والداخلية التي تبدو في السلوك ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف والسلوك الذي نعنيه هو النشاط أو السلوك الكلي أي بمعناه الواسع والتي تشمل كل ما يصدر عن الكائن والإنسان وأنها لا تشمل فقط أنواع النشاط الحركي مثل المشي والكلام ولكنها تشمل أيضا النشاط العقلي مثل التذكر والتخيل والتفكير وكذلك النشاط الانفعالي مثل الفرح والحزن والضحك والضحك والصياح فإننا نعني كل ما يصدر من الإنسان أثناء تفاعله مع بيئته ويلاحظ أن تعرض الفرد في موقف ما يكون محكوما بعاملين رئيسيين هما:

- عوامل تتعلق بالفرد نفسه من ميول ورغبات وعادات واستعدادات وقدرات ومهارات وخبرات.  
- عوامل تتعلق بالمجال الذي يوجد فيه الفرد وهذا المجال اجتماعي في أغلب الأحيان إن لم يكن كلها.  
وهذا المجال الاجتماعي الذي ينتمي إليه الإنسان، عائلته، منطقتة أو دولته حيث يتأثر بثقافات العادات و التقاليد و ينشأ عليها مما يحدد سلوكه و هويته.

وكذلك يوجد أهم مجال للإنسان، حيث فيه نلاحظ مختلف سلوكياته وهو العمل وفي هذا المجال يتصل الفرد مع مجتمعه من خلال مختلف المعاملات سواء كانت تجارية أو حرفية أو أشكال أخرى من العمل، و مع التطور الحاصل في العالم و خاصة بعد الثورة الصناعية ظهر مصطلح المنظمات أو المؤسسات و التي تشمل العديد من العاملين داخلها في كيان اجتماعي تحكمه نظم

و قوانين تتحكم في هذه المؤسسات. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، 2015، ص20)

نعيش اليوم في عالم تتحكم فيه المنظمات بشكل ملحوظ، ولا يمكن للإنسان أن يتجنب أثر المنظمات على حياته اليومية. فهو إما أن يتعامل معها بشكل مباشر باعتباره أحد العاملين فيها، أو بشكل غير مباشر باعتباره أحد مستهلكي نواتجها ومخرجاتها (منتجاتها وخدماتها) فالمنظمات تعتبر كيانات اجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لإشباع حاجاته و تحقيق أهدافه و طموحاته، والعنصر البشري يمثل البنية

الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها، لممارسة أنشطة ومهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولذلك فإن فهم سلوك العنصر البشري في المنظمات كأفراد وجماعات يعتبر اليوم متطلب أساسي لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد و الجماعة و أداء المنظمة ككل.

(علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، 2015 ، ص11-12)

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهارتها وقدرتها، و أيضا الاستثمار في تنمية دافعيها للعمل. لذلك فإن دراسة سلوك العنصر البشري في المنظمات يمكننا من التعرف على دوافعه، وأهدافه، وحاجاته وتوقعاته. و يساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحفز الأفراد للعمل بفعالية أكبر.

ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط، ولكنها أيضا تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة. فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين.

أيضا، فإن دراسة المتغيرات البيئية والتنظيمية التي يوجد فيها هذا السلوك تعد من الأمور الهامة، لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها. فسلوك الفرد هو نتاج تفاعل بين كل من الخصائص الشخصية والظروف البيئية التي يتواجد فيها. (علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، 2015 ، ص3)

ونظرا لتغيرات السريعة و الجذرية التي شهدتها العالم و التطورات التي حدثت في مختلف شركات العمل و المؤسسات العالمية، و اكبت الرياضة هذا التطور السريع و أصبحت عبارة عن شركات و مؤسسات ذات هياكل و نظم و قوانين و أسهم لتصبح عبارة عن شركات عالمية تجارية ربحية، و أصبح للمؤسسات الرياضية كيانا اجتماعيا يحتوي في بيئته الداخلية على الكثير من الموارد البشرية لتسيير و تنظيم هذه المنظمات و أصبحت تطبق و تعتمد في إدارتها على مختلف الطرق العلمية و الاستراتيجيات الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها و طموحاتها و من هذه الأساليب و العلوم السلوك التنظيمي الذي يعنى بتهيئة كافة الظروف و فهم مختلف السلوكيات للعاملين داخل المنظمة لضمان أداء أفضل و مردود أكثر لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، و بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة جاءت لتحلل و تجيب عن إشكالية أساسية مفادها: ما مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية تساؤلات فرعية تشكل المجال البحثي التحصيلي لهذه الدراسة و هي كالآتي :

- هل معرفة مختلف سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي؟
- هل تعتمد المؤسسات الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها؟
- هل يساهم تقييم أداء و سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية على رفع مستوى أدائهم الوظيفي؟

2- فرضيات البحث:

2-1- الفرضية العامة :

للسلوك التنظيمي دور في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

2-2- الفرضيات الجزئية:

❖ معرفة مختلف سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي.

❖ تعتمد المؤسسات الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها.

❖ يساهم تقييم أداء و سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

3- أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى:

1- معرف سلوكات و تصرفات العاملين داخل المؤسسة الرياضية و العمل على معالجتها لرفع أدائهم الوظيفي .

2- معرفة مدى تطبيق السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية و انعكاساته على العاملين داخلها.

3- معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين و معرفة الايجابيات و السلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي .

4- السعي للوصول إلى مؤسسات رياضية تضع المورد البشري ضمن أولوياتها من أجل تطوير كفاءته و قدراته من أجل رفع أدائه الوظيفي و أداء المؤسسة ككل.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

4-1- الأهمية النظرية

تتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفة دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية بالإضافة إلى المساهمة في تقديم إضافة عملية من خلال التطرق إلى بعض النقاط التي لم تتناولها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلوك التنظيمي ، إذ لم يجد الباحث في العديد من المعاهد الجزائرية الخاصة بالمجال الرياضي بحوثاً تناولت هذه الدراسة بصورتها الحالية حيث :

- تمثل دراسة علمية منظمة عن دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية.
- تبرز هذه الدراسة ما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات بنسق المعلومات التي توضح السلوك التنظيمي خاصة في المجال الرياضي.

4-2- الأهمية العلمية:

- أهمية الموارد البشرية للمؤسسة استلزم ضرورة الاهتمام وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فاعلية المؤسسة.
- الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة و اتخاذ القرارات و الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- تعقد الطبيعة البشرية و وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المؤسسة فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل جيدة.
- ضرورة و أهمية توجيه السلوك البشري و تفاعلاته حيث أن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح و تفعيل العنصر البشري .

5- تحديد مفاهيم و مصطلحات البحث:

5-1- تعريف السلوك :

لغة : السلوك في اللغة حسب ما ورد على لسان العرب هو من مصدر الفعل سلك طريقا وسلك المكان يسلكه سلكا، و سلك الشيء في الشيء أي أدخله فيه.

اصطلاحا: يرى سعيد محمد لبدّة و آخرون أن السلوك هو عبارة على كل ما يصدر عن الكائن الحي من تصرفات و أنشطة مختلفة عند تفاعل هذا الكائن واتصاله بالبيئة الخارجية التي يوجد بها في محاولته للتكيف معها.

وهو سلوك الفرد في عمله داخل المنظمة التي يعمل بها والتي تنتج سلعة أو خدمة وليس في حياته الشخصية وسط عائلته أو أصحابه

ويذكر على أحمد على أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاطا مستمرا يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته. ( مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص21 )

تعريف إجرائي: هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام في أي زمان ومكان.

5-2- تعريف السلوك التنظيمي:

يعرفه بران وجرينبرج بأن السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية. وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاة الفرد. (علي عبد الهادي مسلم و راوية حسن، 2015، ص12)

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

(ثائر سعدون محمد، 2016، ص8)

تعريف إجرائي: هو معرفة مختلف سلوكيات العاملين داخل المؤسسة و العمل على تحسينها بما يخدم أهداف المنظمة و طموحاتها.



### 5-3-تعريف الأداء:

يعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، و أنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك و نتائجه، و ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص. (عصمت سليم القراءة،2009،ص48)

-**تعريف إجرائي:** هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد و الجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة و فاعلية.

### 5-4-تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين. (كمال أحمد رباح، 2008م، ص 43-89)

يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

(بن نوار، 2006م، ص 92)

- **تعريف إجرائي:** هو قيام الفرد بمجهود أو نشاط يتناسب مع قدراته و مهاراته لأداء الدور أو المهام الموكلة إليه.

### 5-5-تعريف تقييم الأداء:

**تعريف 1:** تقييم أداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم. (كمال المغربي،1995،ص3)

**تعريف 2:** يعرف بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لمهامهم.

(كمال بربير،2000،ص284)

**تعريف 3:** و يعرف ذلك بأنه عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عادائهم الشخصية. (عادل حسن،1998،ص183)

تعريف إجرائي: هو تحديد مهارات وقدرات العاملين و ترتيبهم حسب أدائهم الوظيفي.

## 6- الدراسات السابقة والمشابهة :

### ✓ الدراسة الأولى :

مقصود عبد القادر " دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة.

### نتائج الدراسة:

- طبيعة البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية
- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الدافعية في العمل بالمؤسسة الرياضية
- للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي
- فهم مضمون القيم الثقافية السائدة في منطقة العمل و زيادة الارتباط النفسي بالعمل في المؤسسة الرياضية

### ✓ الدراسة الثانية:

شعيب معزوز " إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي 2015-2016 إشراف د. مخلوف منجحي.

### نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية و تطوير الأداء.
- يؤدي التطبيق الفعلي و السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب- الاختبار و التعيين التكوين- التحفيز) إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.
- ضمان تطوير ورفع أداء و تحقيق الأهداف المنشودة للعاملين بالمؤسسة.

- من اجل تحسين أداء العاملين يجب على الإدارة أن تهتم بهذا الجانب و توليه اهتماما كبيرا كون العاملين في المؤسسة الرياضية هم من أسباب تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة.

### ✓ الدراسة الثالثة

محمد شاطري " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين " دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، تحت إشراف الدكتورة سليمان عواطف.

#### أولا: النتائج نظرية:

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم .
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء.
- دفعهم لطرح أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك.
- تنمية روح التعاون و المشاركة بين أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعن التفاهم بينهم و التقليل من الصراع.

#### ثانيا: النتائج الميدانية

- وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.
- ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة.
- وجود دور لبعدي التعاون و المشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الاستمارة .

### ✓ الدراسة الثالثة :

دلروم سوسن " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية قالم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، إشراف الدكتور بلعادي إبراهيم.

#### نتائج الدراسة :

- يجد الموظفين سهولة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة.
- أن السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة تتسم بالوضوح والمرونة الكافية، وأن هناك التزام واضح

- من قبل العاملين بهذه السياسات والإجراءات.
- أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تعمل على بعث وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة وتهيئة مستويات عمل يسودها روح الفريق الواحد.
  - هناك أثر قوي لفعالية منظومة الحوافز على تحسين أداء العاملين.
  - أن الإدارة مهتمة كثيرا بتحسين علاقتها بالعمال وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للموظفين، إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال بالإدارة وتقبل الشكاوي وغيرها.
  - أن نظام الترقية في المؤسسة عادل لحد ما وذلك يبين أن هناك مناخ يسوده المساواة والشعور بالإنصاف في منح الترقيات للعاملين وأنها بالغالب تمنح لمن يستحقها.
  - أن العمال يحافظون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في الانجاز من خلال دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف المؤسسة وهذا ما يبين سيادة القيم الثقافية الإيجابية والفعالة في المؤسسة.
  - أن منظومة الحوافز مهمة لتحسين أداء العاملين وذلك من خلال العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز وتطويره بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتنميته.

### ✓ الدراسة الرابعة:

رجي لزهري " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة " دراسة ميدانية في مؤسسة الجبس و مشتقاته بأولاد جلال ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة و التسيير 2016-2017 تحت إشراف الدكتورة شنشونة محمد.

### نتائج الدراسة :

**1- النتائج النظرية :** تحتوي النتائج النظرية على محمل النتائج التي خلصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:

- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، ندرجها كالآتي:
- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير إلى أنماط جديدة للتفكير، من خلال وضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية.
- يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا من مداخل تحسين الأداء داخل المنظمة من خلال التعرف المستمر على نتائج تقويم الأداء ومظاهر الخلل فيه ومحاولة تصحيحها.
- يمثل تحسين الأداء المرحلة الأخيرة من دورة الرقابة والتقييم، فهو يهدف إلى بلوغ مستويات عليا من التعلم التنظيمي وهذا ما يساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية وتحسين صورها مع متعاملاتها.
- يتم تحسين أداء المؤسسة باعتمادها على التعلم التنظيمي وذلك من خلال العلاقة التي تبرز بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء.

**2- النتائج العملية:** تحتوي النتائج العملية على محمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

- تعمل مؤسسة الجبس و مشتقاته على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها.
- أظهرت الدراسة أن للتعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي دور في تحسين الأداء في المؤسسة ومحاوره المختلفة العمليات الداخلية ورضا الزبائن، التعلم و النمو حيث تبينت في نسب الارتباط فيما بينها.
- استنتجنا من هذه الدراسة أن مؤسسة الجبس و مشتقاته تطبق التعلم التنظيمي بنسبة متوسطة حيث احتل التعلم الجماعي المرتبة الأولى يليها التعلم التنظيمي ثم التعلم الفردي.

#### ✓ الدراسة الخامسة:

زرقاوي أمال " أثر الصراع التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية لمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2013-2014، إشراف الدكتور عقبي لزهر.

**نتائج الدراسة :** من خلال البحث نجد أن الجماعات الغير رسمية موجودة و هذا ما ذهب له مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أثبتت أن التنظيم الغير رسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، و هذا ما

هو مبین فی مؤسسة الكوایل بسكرة، حیث أن العلاقات الغير رسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العید من الصراعات و هذا یؤثر بشكل واضح على رضا العمال، و یؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، و التغیب، و انخفاض فی معدلات الأداء، و هذا یسبب أيضا انخفاض فی معدلات الإنتاجية و من أسباب ظهور هذه المشكلات هو

- تأخیر المهام الموكلة لهم و هو أحد أشكال الصراع فی المؤسسة، و الذي یعبر عن عصیان الأوامر و التباطؤ فی إنجازها.

- لجوء العمال إلى التفكیر فی تغییر مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم یرون بأن الصراع قد یفقدهم مناصبهم نهائیا و تجنب آثاره، زیادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب التسییر فی المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة.

- غیاب العدالة التنظيمية فی توزيع الحوافز و هذا ما أدى إلى الشعور بالتمهیش.

- التحریضات التي یقوم بها بعض العمال عن طریق أطراف أخرى و التي تبنی صراعات.

- القیم الثقافية الوافدة عن طریق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات و غیر مقبولة مثلا العامل الجزائري یركز دائما على أهمية المشاركة فی المناسبات و الأعیاد، و لذلك فهو یرفض بشدة منعه من ذلك، و هذا ما یؤدي إلى التغیب، و إلى انخفاض الأداء، مع انخفاض الإنتاجية .

- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، و تفسیرها على أنها تعالیا من طرفه و هذا یخلق جوا من عدم الرضا .

- عدم التکییف مع أسلوب الإشراف المتبع فی المؤسسة، و هذا لا یرضی العامل لإحساسه بالتبعیة.

- تداخل فی خطوط الاتصال، و انتشار الإشاعات، حجب المعلومات عن بعضهم البعض یسبب الصراع و هذا یؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة.

### ✓ الدراسة السادسة:

بوزرقون و لید " الإدارة الرياضية و دورها فی تحسین تسییر المنشآت الرياضية " دراسة میدانية لبعض مديري و رؤساء مصالح المنشآت الرياضية لولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة لنیل شهادة الماجستير فی علوم و تقنیات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص تسییر المنشآت الرياضية 2015-2016، إشراف الدكتور بعروري جعفر .

نتائج الدراسة :

- التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التنظيم له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الرقابة لها دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التوجيه له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الاعتماد على مدراء متخصصين في جميع المصالح الموجودة على مستوى الإدارة.
- الاهتمام بالعنصر البشري داخل الإدارة.
- الحوافز و التشجيعات تزيد من أداء و مردود العاملين.

الجدول (1) يبين أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية، ولم يتطرق أي منها إلى مجال السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال الجزائرية و خاصة في المؤسسات الرياضية.	تطبق هذه الدراسة في بيئة العمل الجزائرية وبشكل خاص في المؤسسات الرياضية.
المجتمع	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا.	تقوم هذه الدراسة بدراسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر كافة المستويات الإدارية، مع التركيز على مستوى الإدارة المباشر كونه يمثل المستوى الأكثر إدراكاً للسلوك التنظيمي.
المتغيرات و الأبعاد المستخدمة	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة السلوك التنظيمي بصورة مجزئة وذلك بدراسة محددات السلوك التنظيمي كمتغيرات مستقلة منفصلة عن بعضها. كما قامت بعض الدراسات السابقة التي تناولت الأداء بدراسته بأبعاد مختلفة.	تقوم الدراسة الحالية بدراسة السلوك التنظيمي بالتركيز على محدداته المتمثلة في الإدراك والدافعية- التحفيز- الشخصية- القيادة- الثقافة التنظيمية- جماعات و فرق العمل.

الْحَائِطُ

ب

النَّظَرُ

ي



# الفصل الأول

## السلوك التنظيمي المفاهيم و الأبعاد

### تمهيد

#### المبحث الأول: السلوك التنظيمي:

- المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي.
- المطلب الثاني: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.
- المطلب الثالث: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى.
- المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي.
- المطلب الخامس: محددات السلوك التنظيمي.
- المطلب السادس: أنماط السلوك التنظيمي.
- المطلب السابع: أهداف السلوك التنظيمي.
- المطلب الثامن: أهمية السلوك التنظيمي.

#### المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الفردي:

- المطلب الأول: الإدراك.
- المطلب الثاني: الدافعية.
- المطلب الثالث: الحوافز.
- المطلب الرابع: الشخصية.

#### المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الجماعي:

- المطلب الأول: القيادة.
- المطلب الثاني: الاتصال.
- المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية.
- المطلب الرابع: جماعات العمل.

تمهيد:

يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة، ومن جهة أخرى فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة.

فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن حيث الهدف نجد أن الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة، ومن حيث الوسيلة فهو وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير.

يتناول هذا المبحث دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وعناصره، ويتناول كذلك النظريات الإدارية المتمثلة في نظرية الإدارة في الإسلام، ونظريات الإدارة الغربية، وتأثير هذه المدارس في تطوره التاريخي للسلوك التنظيمي، كما يتطرق المبحث إلى تناول بعض أبعاد السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة التي تسعى الدراسة إلى قياسها لتحقيق أهداف الدراسة. (من إعداد الباحث)

**المبحث الأول : السلوك التنظيمي المفاهيم و الأبعاد:**

**المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي:**

يذكر محمد الصيرفي نقلا عن سيزلاقي وولاس أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المؤسسات البشرية وأهدافها.

كما يضيف محمد الصيرفي نقلا عن روبنس أن السلوك التنظيمي هو: العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيم على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفه سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية.

ويذكر أحمد ماهر أن السلوك التعليمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المؤسسة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمؤسسة. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص28-29)

ويعتقد العديلي أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المؤسسة أو المنشأة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المؤسسة مع بيئتها الخارجية المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المؤسسة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة) (عبد الحق علي ابراهيم، 2015، ص33-34) ويعرف جيرى جونز السلوك التنظيمي بأنه مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة. (فؤاد القاضي، 2001، ص17)

لقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال. يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المؤسسة، وذلك باعتبار أن بيئة المؤسسة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم. ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المؤسسة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المؤسسة. (صلاح عبد الباقي، 2003، ص11)

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لسلوك التنظيمي

استقرأنا للتاريخ نجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المؤسسات له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً، وجد أنه كان هناك توافق فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين، ولا شك أن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً ولو مؤقتاً لبعض العاملين.

#### 1- مبدأ ميكافيللي:

ظهر في القرن السادس عشر نموذج محاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكافيللي حيث وضع ميكافيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك. وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك

وقد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية، وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان مبدؤه الأساسي هو "الغاية تبرر الوسيلة" بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، وقد أوصى ميكافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع، والعجيب أن بعض هذه الأساليب لازالت موجودة في بعض المؤسسات إلى يومنا هذا وبخاصة السياسي منها، كما من الممكن أن نقول أن العمل السياسي يتبع العديد من مبادئ ميكافيللي التي أودعها في كتابه منذ ما يقرب من خمسة قرون. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص12)

## 2- النظرية الكلاسيكية:

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف النماذج بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وأنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المؤسسات، وسنعرض فيما يلي باختصار لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

## 2-1- نموذج الإدارة العلمية:

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالي و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم. لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم فريدريك تايلور أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبؤوا به، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجزية (مالية)، و أنه عن طريق

الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل، و تعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية عام 1911".

تلا ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فراقك و ليليان جلبرت فيما يسمى "بدراسات الحركة والوقت و هي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة، و يتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجهم أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع. و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت الكثير من الشركات.

افتتح الزوج مكتبا للاستشارات الإدارية، و حصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، و كان عنوان رسالتها "علم النفس الإداري" وذلك في عام 1915م.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصيص في العمل، و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية.

(عبد الحق علي ابراهيم، 2015، ص56)

## 2-2- نموذج العملية الإدارية:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المؤسسات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن الإدارة العملية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية (المالية)، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني، وكان من أشهر رواد العملية الإدارية هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة.

وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة.

### 2-3 النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة.

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قربة من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطانهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بني ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على مبادئه المعروفة في مجال الإدارة.

(عبد الحق علي ابراهيم، 2015، ص57)

### 3- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء على هذا الافتراض يتم تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

### 3-1- نظرية المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم. ومن رواد هذه النظرية كريس أرحرجس، ودوغلاس مكريغور، ورنسيس ليكرت و إبراهيم ماسلو، وفريدريك هرزبرج، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- ليس سلبية بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.
- لديه قدره على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- لديه قدرة من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- يسعى أن يكون ناضجة وناجحا في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصممة ومهيئا ومساعد على النجاح
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.
- يسعى لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
- لديه حاجات مادية وغير مادية. فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية ( المعنوية والاجتماعية والنفسية ). وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجاته المادية الأولية ثم الحاجات غير المادية. وإن قيام المؤسسة بمساعدة الفرد في إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقاته إلى أبعد حد.

ولذلك فقد طالب دعاة هذه النظريات بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المؤسسة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة. (عبد الحق علي ابراهيم، 2015، ص59)

#### 4- نظرية النظام المفتوح (النظم):

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المؤسسات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المؤسسة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى. ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريبا، فيمكن مثلا أن نقول أن العمال كمدخلات يؤدون عملهم كعمليات من أجل الحصول على أجورهم كمخرجات أيضا يمكن القول أن المؤسسة تعرض مواردها البشرية كمدخلات إلى التدريب والتطوير كعمليات حتى يمكن الحصول على أداء عالي كمخرجات وتعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتتميز بتأكيدتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علمية للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية و الإدارية.

ويعتبر النظام الإداري (المؤسسة) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية، ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية و النظام الاقتصادي المالي، ويشبه أنصار هذه النظرية المؤسسة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها. ومن ثم فإن نتاج المؤسسة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.



## 5- النظرية الموقفية:

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه و التنبؤ به من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابية في كل العاملين، فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، بل ربما أن القيادة السلطوية قد تؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك، كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات و القيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المؤسسة. وأيضاً تلعب عناصر في المؤسسة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المؤسسة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية. (عبد الحق علي ابراهيم، 2015، ص60-61)

## المطلب الثالث: السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم الأخرى

يعتبر السلوك التنظيمي نتاج الإسهام العديد من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى أهمها: علم النفس ، و علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الأجناس البشرية (الإنسان) ، والعلوم السياسية ، وعلم الاقتصاد ، وفيما يلي وصف مختصر لإسهامات كل علم من هذه العلوم في بناء مفاهيم ونظريات ونماذج السلوك التنظيمي:

**1- علم النفس:** يهتم علم النفس بقياس وتفسير التغير في السلوك الإنساني على مستوى الفرد وأسهم على النفس بشكل ملحوظ في بناء العديد من نظريات السلوك التنظيمي في مجالات التعلم، والشخصية والدافعية، والإدراك، والاتجاهات النفسية نحو العمل، وحاجات الفرد وضغوط العمل... وغيرها.

**2- علم النفس الاجتماعي:** وهو مجال للمعرفة يمزج بين العديد من مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، فهو يهتم بدراسة أثر الجماعة على سلوك ومشاعر الفرد، وأسهم علم النفس الاجتماعي في تفسير العديد من

سلوكيات الفرد خاصة في ظروف التغيير والتطوير، وكذلك عمليات اتخاذ القرارات الجماعية، وآليات تشكيل جماعات العمل. (علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، 2015، ص14-15)

**3- علم الاجتماع:** إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المؤسسات تتكون من أناس لهم أدوار و مراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة. (علي السلمي، 1982، ص52)

**4- علم الأجناس البشرية:** ويهتم علم الأجناس بدراسة التجمعات البشرية والتعرف على ثقافتها وسلوكياتها وأنماط تفاعلاتها الإنسانية، وأسهم علم الأجناس في تفسير الكثير من الاختلافات في القيم والمعتقدات والمدركات والسلوكيات للأفراد الذين ينتمون إلى قوميات أو تجمعات بشرية مختلفة، ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الإسهامات الواضحة العلماء الأجناس في مجال السلوك التنظيمي.

**5- علم السياسة:** يتناول علم السياسة في جزء منه الموضوعات المتعلقة بسلوكيات الأفراد والجماعات في مواقف الصراع وممارسة النفوذ وتحقيق المصالح الذاتية، وأسهم علم السياسة في تبني وجهة نظر جديدة للتعامل مع المؤسسات باعتبارها كيان سياسي.

وأسهمت وجهة النظر هذه في فهم الكثير من أبعاد السلوك الفردي والجماعات في المؤسسات مثل ممارسة النفوذ والمناورات التنظيمية، والصراع والتماسك الجماعي، والتفاوض... وغيرها.

**6- علم الاقتصاد:** يركز علم الاقتصاد على فهم سلوك الفرد في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة باستخدام الموارد المحدودة المتاحة بطريقة رشيدة تؤدي إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة، وأسهم علم الاقتصاد في بناء العديد من المفاهيم السلوكية مثل مفهوم الرشيد في صنع القرارات، وتكاليف التبادل في تفسير العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

كل هذه الإسهامات مجتمعة أدت إلى تكوين حصيلة من المعرفة بشأن السلوك الإنساني داخل المؤسسات أمكن تقسيمها فيما بعد إلى العديد من مجالات المعرفة التنظيمية مثل السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم والعلاقات الصناعية، وإدارة الموارد البشرية وسياسات الأعمال، وإدارة الأعمال الدولية... وغيرها.

(علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، 2015، ص16-17)

### المطلب الرابع: عناصر السلوك التنظيمي:

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد و الجماعة.

#### 1- بالنسبة إلى الفرد :

- الإدراك: هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.
- الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
- الاتجاهات النفسية : و ينقسم إلى ثلاث أقسام : العنصر المعرفي، العنصر العاطفي، العنصر السلوكي.

#### 2- بالنسبة للجماعة:

- و هي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد و الجماعات ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:
- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
  - القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
  - الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية. (ثائر سعدون محمد، 2016، ص16-17)

### المطلب الخامس: محددات السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمؤسسات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة:

#### 1- المؤسسة: يمكن للمؤسسة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم و تفسير السلوك و الممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك و أيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافز والدعم الملائم ، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

#### 2- الفرد: تحقق معرفة الفرد المحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

#### 3- البيئة:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة ، و أيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و أيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمؤسسة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة.

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

(نائر سعدون محمد، 2016، ص18-19)

### المطلب السادس: أنماط السلوك التنظيمي

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظومة الروس والمرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمؤسسة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدء وآخرون إلى أن السلوك التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظومة إلى ثلاث أنواع:

- سلوك معاون في تحقيق أهداف المؤسسة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعية وتطويرها وعلاج مشاكلها.
- سلوك منقوض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظومة مثل التكاسل والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.
- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المؤسسة مثل تجنب أي عمل يسبب ضرر لأهداف المؤسسة والتمنع عن أي أسلوب إيجابي يحقق قيمته ، ويشير ناصر محمد العديلي إلى أن هناك سلوك تنظيمي كلي وسلوك تنظيمي جزئي.
- السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوي عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية
- السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده.

(مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص36-37)

## المطلب السابع: أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، و التنبؤ والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

**1- تفسير السلوك التنظيمي :** عندما نسعى للإجابة على السؤال: (لماذا تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة) فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة ، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف ، فمثلا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل ، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة ، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

**2- التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل ، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، و اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

**3- السيطرة و التحكم في السلوك:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا أكبر في العمل.

## المطلب الثامن: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المؤسسة.

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المؤسسة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في مؤسسات ويكتسبون ثرواتهم المادية من المؤسسات، و أيضا ينهون حياتهم كأعضاء في المؤسسات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في مؤسسات، ولأن المؤسسات تؤثر تأثيرا قويا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المؤسسات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها. وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ونجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

(نادر سعدون محمد، 2016، ص14-15)

## المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الفردي

### المطلب الأول: الإدراك

#### 1- مفهوم الإدراك:

يعرف الإدراك بأنه "عملية تنظيم و تفسير المعطيات الحسية التي تصلنا من الأحاسيس لزيادة وعينا بما يحيط بنا و بذواتنا، فالإدراك يشمل التفسير و هذا ما لا يتضمنه الإحساس". ( محمود فتحي عكاشة، 2000، ص:286).

هو " تفسير ما يحس به الإنسان و إضفاء المعنى عليه ، فالمثيرات قد تكون مجموعة من النقاط الضوئية أو النغمات ، يدركها الشخص على أنها إلقاء التحية ، أو علامة على الإهانة مما يفيد من نوع الاستجابة التي يصدرها ذلك الشخص. (جون دكت، 2000، ص 41)

و يعرف كذلك بأنه "عملية عقلية يستخدمها الإنسان بقصد فهم و تفسير العالم من حوله، إذ تعمل أعضائه الحسية على تحسس التنبيهات، ثم بدورها تنقلها إلى الدماغ عبر الأعصاب ليتسنى هناك معالجتها و من ثم استصدار الاستجابات المناسبة. (محمود شمال حسن، 2001، ص88)

الإدراك " هو عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكي و تكوين المفاهيم و التصورات عن العالم المحيط " (محمد منير حجاب، 2000، ص:41).

## 2- خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

أ- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء ، الحرارة ، الصوت ....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم و يتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

ب- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكرته، قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً.

## 3- عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

• **الإحساس:** نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضائنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي (النظر، السمع، الشم، التذوق، اللمس) إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة، ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحياناً ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى، فحاسة السمع مثلاً تلتقط مدى محدوداً من الترددات أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر مثلاً يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.



وظالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تتلقها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس و المذاق والرائحة وهناك أيضا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تقلها الأعصاب للمخ مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

• **الانتباه:** برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها بل ننتبه لبعضها وتتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهنا انتقائيا لبعض المثيرات و حتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته و بشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

• **التفسير والإدراك:** تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تماما، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي تتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

#### 4- العوامل المؤثرة في الإدراك:

أ- **العوامل الداخلية:** و هي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص المدرك أثناء عملية الإدراك و التي تتبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية التي يعيشها. و تتحدد هذه العوامل في ثلاث عوامل أساسية :

#### • الحالة النفسية للشخص المدرك:

أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما و تفاعله معه، هل هو في حالة من الرضاء و السرور أم في حالة من الضيق و الاكتئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بإدراك هذا المثير أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو لآخر. كما تتأثر الحالة النفسية للفرد أثناء إدراكه للمثيرات المختلفة بما لديه من ميول أو اتجاهات و قيم تجاه الشيء المدرك.

• توقع الفرد للمثير من عدمه:

أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتأثر بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن ينتظره، فكلما كان الفرد مهيباً لاستقبال مثير معين كلما كان تهيؤه هذا في صالح عملية الإدراك ذاتها، حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية الإدراك نتيجة الارتباطات العصبية المكونة لحالة التهيؤ تلك.

• خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد:

أي أن ما لدى الفرد من معلومات و صور عقلية مختلفة و مختزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات) تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك. و كلما كان هذا المثير المدرك جديداً و ليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الإدراك أصعب و تحتاج إلى جهد أكبر.  
( نذير زربي و آخرون، 2000، ص46-47).

ب- العوامل الخارجية :

و يقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالمثير المدرك نفسه و التي تحيط بالفرد و تسهم في تحديد ردود فعله (سلوكه) و هي:

- **شدة المثير**: إن إدراكنا للصوت المرتفع يكون أسرع من إدراكنا للصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى. كما أن إدراكنا للضوء المبهر أسرع من إدراكنا للضوء الخافت و هكذا.

- **تكرار المثير**: إن عرض إعلان معين على مسافات محددة و لعدد كبير من المرات يترك أثر أكبر على إدراك الشخص ( مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان ) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو لمرات غير منتظمة.

- **درجة الاختلاف بين المثير و عدد من المثيرات المحيطة به**: إن الفرد يسهل إدراكه لبناية من عشر طوابق بين مجموعة من المنازل لا يتعدى ارتفاعها ثلاث طوابق. كما أنه يسهل علينا أن نميز الشخص طويل القامة بين مجموعة قصار القامة مثلاً.

- حركة المشير: فالإعلان الذي يتضمن مجموعة من الصور المتحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو تضمن الإعلان نفس المجموعة من الصور وبشكل ثابت.

- حداثة المشير: يسهل على الفرد أن يلتفت إلى المثيرات التي تقابله لأول مرة مقارنة بالمثيرات التي تعود على التعامل معها مما يساعد على سرعة عملية الإدراك. ( نذير زبيبي و آخرون، 2000، ص48-49).

### المطلب الثاني: الدافعية

#### 1- تعريف الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد ؛ لكي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وفي درجة مثابرته و استمراره في الأداء وفي مدى تقديمه الأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل ويعرفها ميلفين بأنها مجموعة من العامل الداخلية النشطة، و القوة الموجهة لتصرفات الإنسان. إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا بمعنى: الأداء = الدافعية X القدرة. (ثائر سعدون محمد، 2015، ص69)

يعرف الباحث إدوارد موارى الدافعية بأنها الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح وإنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة وأقل قدر ممكن من الجهد والوقت وبأفضل مستوى من التعلم.

( إدوارد موارى، 1988، ص 133 )

عرفها الباحث ليندلي " أنها عملية استثارة وتحريك السلوك وتنظيم نموذج النشاط "

(محمد خليفة عبد اللطيف، 2000م ، ص 54)

#### 2- أنواع الدوافع:

أ- الدوافع الأولية: وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية ، وذات أساس فسيولوجي مثل (الجوع والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم ) ويقسم بعض علماء النفس ، الدوافع الأولية تقسيما أكثر تحديدا في الآتي:

• دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين ، مثل الجوع والعطش، والنوم.

- الدوافع المتجنبة أو السلبية وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيا أو ذهنيا، مثل الألم.
- دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر ، الذي يشجع التقاء الجنسين و إنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس والأمومة.

**ب- الدوافع العامة:** هي دوافع غير متعلمة ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة وحب الاستطلاع و التطوع والنشاط والعاطفة وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني وخاصة في التنظيمات المختلفة ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

**ج- الدوافع الثانوية:** تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني تقدمت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية و المتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

### 3- أسباب الاهتمام بالدافعية:

- **الدافعية تحرك السلوك:** أي إن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوي لسلوكه، وهي أيضا الموجه لهذا السلوك.
- **الدافعية تحدد شدة السلوك:** فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته. فعندما تكون أحد دوافع ملحة (مثل ذلك الدافع لتقدير الذات والاحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
- **الدوافع توجه السلوك:** تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن نتصور أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم..... وهكذا.

- **تأكيد وتدعيم السلوك:** من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.  
( جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2000، ص 344-345).

#### 4- أهمية الدافعية:

- إن موضوع الدافعية يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقل جميعها.  
- إن الدافعية عامل ضروري لتفسير أي سلوك إذ لا يمكن أن يحدث أي سلوك ما لم يكن وراءه دافعية، وأن جميع الناس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية يهتمون بالدافعية لتفسير طبيعة العلاقات التي تربطهم بالآخرين.  
- إن الإنسان الذي يجهل الدوافع الخاصة به وبغيره ستولد لديه العديد من المتاعب والمشكلات في حياته اليومية والاجتماعية وإذا ما عرفها سيساعده ذلك في فهم الكثير من السلوكيات ومعرفة أسبابها وبواعثها وبها سيخلق له توازنه نفسية و اجتماعية.  
- أن الدافعية تؤثر في أداء الإنسان. ( السلطي، 2004، ص 143)

#### المطلب الثالث: الحوافز

##### 1- مفهوم الحوافز:

هي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع ( الحاجات والرغبات ) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه و تشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه أو تغييره، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط في الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين و أرباح الشركة.  
( دره و إبراهيم عبد الباري ، 2008 ، ص 411 )

كذلك تعرف الحوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. ( طاهر محمود الكلاله ، 2011 ، ص 119 ).

كما يرى (عامر) بأن الحوافز عبارة عن مجموعة من العوائد الملموسة وغير الملموسة كجزء من العلاقات الوظيفية. ( سامح عبد المطلب، 2011، ص 316).

## 2- أهداف الحوافز:

أ- **الهدف الاقتصادي** : حيث أن وضع النظام للحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها حيث تسعى المؤسسة عن طريق استخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً وكذلك العاملين .

ب - **الهدف المعنوي** : هو الهدف المتعلق مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه . (بشار يزيد و جودة ، 1987 ، ص 18).

كما أشار بعض العلماء أن عملية التحفيز لها أهداف عديدة ومن بين تلك الأهداف مايلي:

- انخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات.

- انخفاض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتأخره عن الدوام.

- يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

- تحقيق الأهداف التي خطط لها العاملين أو رئيسهم أو الدائرة ككل. ( هاشم فوزي و آخرون ، 2006 ، ص 237)

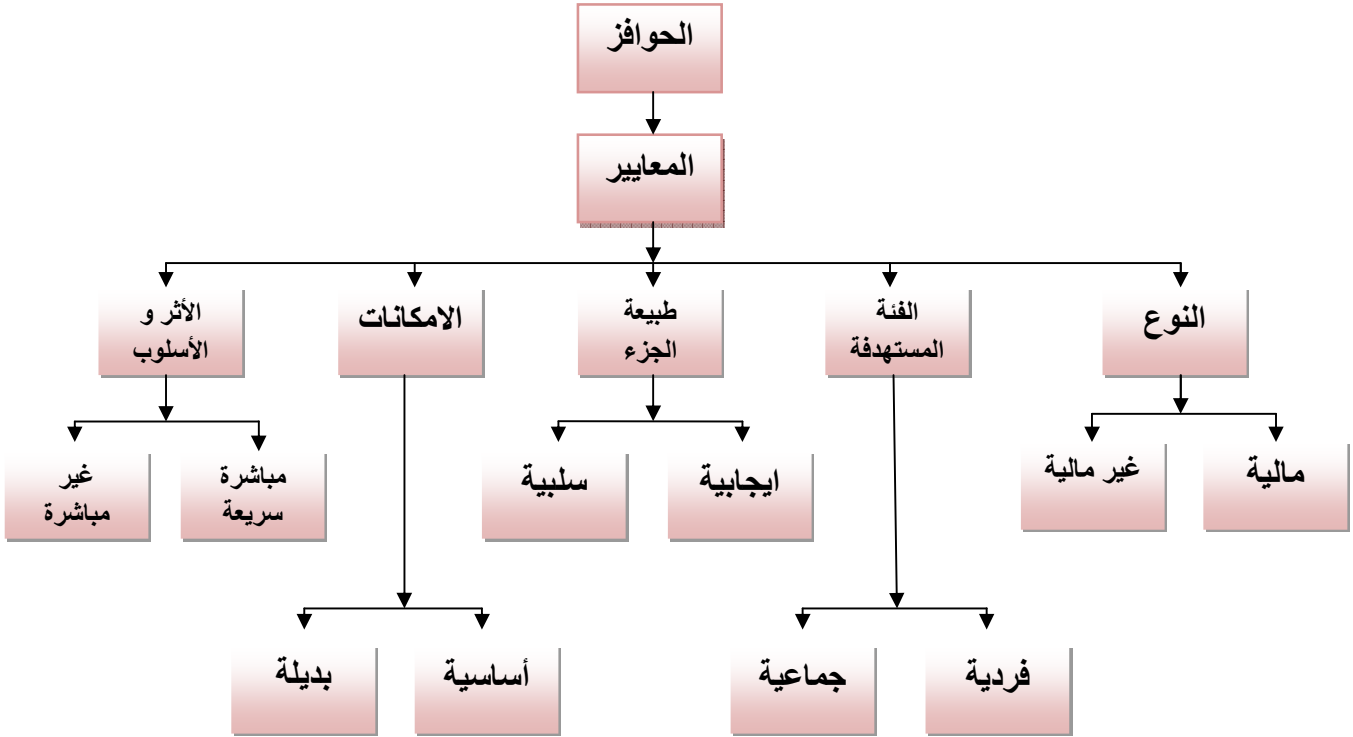
## 3- أنواع الحوافز:

هنالك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً من قبل المؤسسات هي كالآتي:

- **الحوافز المادية** : وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات و أي صورة نقدية أخرى مجتمعة أو مجزئة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط.

- **الحوافز المعنوية** : وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقدم بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و أما الإدارة تشكله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، و الإثراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في

اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف مناخ الجماعة ، صورة المؤسسة طبيعة العمل، فلسفة المؤسسة اتجاه أفراد التنظيم التدريب، وجدولة العمل المرن ... الخ. (نوري منير ، 2011 ، ص 271 ).  
 وقسم بعض العلماء أنواع الحوافز وفقا إلى معايير محددة والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل رقم (1) يوضح أنواع الحوافز(درة و عبد الباري ابراهيم، 2010، ص413)

#### 4- أهمية الحوافز:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كل الغيابات ودوران العمل السليبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق واستقرارا على في موارد المؤسسة البشرية ووضوح استقرار أهدافها على الماديات القصيرة والطويلة. (طاهر محمد والكلادة، 2011، ص 116)

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها .

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تشجيع ذوو المهارات العالية إلى نقلها إلى زملائهم . (بشار يزيد و الوليد ، 2009 ، ص 142 - 143 )

#### المطلب الرابع: الشخصية

##### 1- مفهوم الشخصية:

بما أن كل شخص ينظر إلى الشخصية بوجهة نظر معينة فمن الطبيعي ان توجد اختلافات بين العلماء على تعريف الشخصية فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان و حتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام حول معنى واحد للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها.

وفي الحياة اليومية نجد أن معظم الناس يميلون إلى ربط مفهوم الشخصية ومعادلتها بمدى النجاح الذي يحققه الفرد اجتماعيا أو وصف الشخصية بسمة معينة متحركة في الفرد فنسمع أن فلانا ذو شخصية قوية وطموح وحيد ومتوازن وغيرها.

أما على المستوى الأكاديمي فالاهتمام يتركز على الفرد ذاته وليس على الدور الذي يقوم به اجتماعيا وسأعرض بعض التعريفات التي تقودنا إلى تكوين فهم واضح للشخصية.

يعرف بورت الشخصية بأنها التنظيم الديناميك المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية، النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة، ويعرف كاتل الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص



في موقف معين، أما سيريل بورت فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبيا والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية. ويعرف كينسكي و كيرثر الشخصية فيقولان عنها أنها اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة المستقرة التي تعطي الفرد هويته، وهذه الخصائص أو الصفات التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتائج مؤثرات وراثية وبيئية. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص155)

## 2- خصائص الشخصية:

- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
- تتفاعل المكونات أو العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملًا أكبر بكثير من مجموع المكونات وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد .
- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.

- تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي ومع ذلك فالشخصية ديناميكية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفًا متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
- (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص156)

## 3- محددات الشخصية:

- إن كثيرا من الكتاب يرون أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية وهي:
- **العوامل البيولوجية:** ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، الذكاء دور المخ وتكوينه وعلى الخصائص الجسمانية وتأثير كل منها على تطوير الشخصية.

- تأثير الثقافة والحضارة: تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية
- دور الأسرة: تلعب الأسرة دورا هاما في تكوين وتطوير شخصية الطفل وما يكتسبه الطفل وما يتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره، أي أنه يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل .
- العوامل الاجتماعية التطبع الاجتماعي: تستمر هذه المرحلة طيلة حياة الفرد فبعض الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد مثل الأقارب ومعارف الأسرة والجيران والأقران والمدرسون والزملاء في النادي أو العمل وغيرهم
- تأثير الموقف الحالية: إن جميع العوامل السابقة تسهم كثيرا في تطوير شخصية الفرد ولكن هذا لا يعني أنه يمكننا التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفا معينا ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد بما في ذلك شخصيته.

#### 4- نظريات الشخصية:

- نظرية التحليل النفسي: تستند هذه النظرية العالم فرويد وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال مع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة.
- نظرية فرويد المعدلة: استجابة للنقد المتزايد سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية ومن بين هؤلاء إريك إريكسون الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية.
- النظرية النفسية الاجتماعية: ومن أهم رواد هذه النظرية إيريك، ألفرد، فروم
- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص158-159)

## 5- الشخصية و علاقتها بالسلوك التنظيمي:

تلقى دراسة الشخصية اهتماما من الباحثين نظرا لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله ، وبالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية ، إلا أنها تشهد تقدما ونموا في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي ، ففي ظل الاهتمام بالوظائف في مجال قطاع الخدمات و أهمية التعامل بفاعلية مع العملاء ، ليصبح الاهتمام بأخلاقيات وخصائص الأفراد في العمل من الأمور الهامة جدا في مجال العمل فالتعرف على مدى قبول الفرد للعمل في فريق عمل أو مدى تعاونه مع الآخرين ، كلها تشير إلى مدى التأثير المحتمل للشخصية على سلوك الفرد في المؤسسة. (علي عبد الهادي مسلم و راوية حسن، 2015 ، ص150).

## المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الجماعي

### المطلب الأول: القيادة

#### 1- مفهوم القيادة:

عُرف آلن القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

(معن محمود عياصرة و آخرون، 2008، ص 138)

وحسب ليكارت القيادة هي " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "

(معن محمود عياصرة و آخرون ، 2008 ، ص 381)

يرى كوهان أن القيادة هي "نوع من القدرة أو المهارة في تأطير المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده

القائد " ( حنفي عبد الغفار ، 2007 ، ص426)

#### 2- خصائص القادة الإداريون:

- رغبة الرئيس القوية في تقلد منصب الرئاسة ورغبة شديدة لإصدار الأوامر وجعل الآخرين يمثلون لما يقوله.
- هذا لا يعني رفض الرئيس لأن يكون تابعاً لرئيس أعلى منه مرتبة وإلا كيف يفسر وجود رؤساء متشددين و متسلطين في علاقتهم بالتابعين لكنهم في الوقت نفسه مطيعين لأوامر رؤسائهم.
- يمتاز الرؤساء بثقتهم القوية بأنفسهم رغم ترددهم و قلقهم في حياتهم اليومية.

- إن مصدر ثقة الرئيس نابع من اعتقاده على أنه على صواب في كل ما يقوله لتابعيه لأنهم أقل درجة منه.
- إدراك الرئيس للأثر الذي يمكن أن يحدثه في مرؤوسيه حيث نجد الكثير من الرؤساء تربطهم بمرؤوسيهم علاقات وجدانية وشعورية ويمكن تفسير وفهم هذه العلاقة على ضوء تصورين
- اعتقاد الرئيس أنه يمتاز بصفات لا تتوفر في التابعين كالذكاء والإرادة وقوة الشخصية ، هذه الصفات تبهر المرءوسين وتجعلهم يتصورونه على أنه رئيس مثالي.
- ينهر المرءوسين برئيسهم لأنهم يرون أنه بإمكانه القيام بتصرفات وأفعال لا يستطيعون القيام بها كالعنف والقسوة والتضليل. و رغم أن المرءوسين يرفضون مثل هذه الأفعال إلا أنهم يودون لو استطاعوا فعلها. هذا يعني أن الرئيس يؤثر في أحاسيس وشعور التابعين عن قصد ورسماً و ما كان لهذا التأثير أن ينجح لولا وجود هذا الشعور مسبقاً لدى المرؤوسين.

(DESAUNA. Guy ، 2000،pp15-13)

### 3- أدوار القيادة:

- يعتمد التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه على الدور الذي يلعبه القائد و قد تناول يوسف عنصر الأدوار المسندة للمشرف في المستوى الأدنى و سوف نورد أهمها فيما يلي:
- **الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:** يقوم المشرف بدور هام وخطير يتمثل في كونه مفتاح العمل أو رجل المواجهة فالمشرف باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ينظر إليه العمال باعتباره الممثل المباشر للإدارة العليا، وفي نفس الوقت تعتمد عليه الإدارة في توصيل المعلومات في الاتجاهين الصاعد والهابط.
  - **رجل الوسط:** يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية.
- يتعرض المشرف في هذه الحالة لضغوطات كثيرة متعارضة فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم و احتياجاتهم والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم "رجل الوسط"

وهو بذلك يقف بين جماعتين هما: الإدارة والعمال لذلك يحاول تقريب وجهات النظر وامتصاص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين.

• **الرجل الهامشي:** وهو النمط الذي يكاد ينعدم فيه دور المشرف ، إنه على هامش النشاطات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم لهذا فهو لا يؤثر ولا يتأثر بالإدارة و العمال باعتباره على الهامش. في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى الفنيين والاستشاريين والخبراء سيما فيما يخص اتخاذ القرارات، وتتم عملية الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال دون مناقشة فدوره إن لم نقل سلبيا فهو منعدم تمامًا.

• **المشرف مجرد أيّ عامل:** هناك وجهة نظر تعتبر المشرف أنه مجرد عامل كغيره من العمال ، إذ يعتبر مشرفا لدى الإدارة لكنه في الواقع يقوم بالكثير من مهام العمال ، فهو ملزم بالقيام بدوره كعامل ويعمل على تسهيل وتنفيذ تعليمات وقرارات الإدارة، كما أنه مطالب برفع التقارير الخاصة بسير العمل وكل ما يحدث داخل القسم الذي يشرف عليه.

• **خبير العلاقات الإنسانية:** في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيرا في العلاقات الإنسانية وتعتمد عليه الإدارة في إدراك وتفهم مشاعر واتجاهات العمال تجاه الإدارة و مشرفيهم و المؤسسة. وفقا لهذه الواجهة يجب أن يكون المشرف متميزا بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة سيما تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء متخصصين يقدمون له المساعدة اللازمة.  
( عنصر يوسف ، 2007، ص 43- 53 )

#### 4- أساليب القيادة:

إذا كانت القيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير المستخدمة في توجيه تابعة تعكس تباينا في أساليب القيادة وأماطها. وقد ركز كثير من الباحثين اهتمامهم بتحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن القائد من تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية.

• تصرفات القائد الموجه اهتمامه إلى الإنتاج والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه: في هذا النوع من أساليب القيادة يُجهد الرئيس نفسه كثيرا في العمل كما أنه ينظم ويراقب بنفسه كل شيء، إنه بعيدا نفسيا عن مرؤوسيه

ويذكرهم دوماً بنفوذ وقوته. ويظهر ضمناً من تصرفاته أنه يؤمن بالعقلانية الفعالية والمثابرة في العمل. و لوضح امتداد تأثيره إلى مساعديه فينقل إليهم قيمه التي يؤمن بها ويطلب منهم بصفة غير مباشرة تأييد وجهات نظره والأخذ والعمل بقيمه.

• تصرفات القائد العاطفي والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه : يهتم هذا النوع من القادة بإشباع حاجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى ويعمل على خلق علاقات متبادلة معهم وبضفي حميمية عليها، كما أنه يراعي كثيراً الجو السائد في العمل وفي بعض الأحيان يُقدر المرؤوسين ما يفعله معهم و أحياناً أخرى قد يؤدي ذلك إلى ظهور المنافسة والغيرة بين أعضاء الفريق التي تستوجب تدخل الرئيس العاطفي وعندما يعجز عن حل مشاكلهم فإنهم يقللون من احترامهم له لأنه في نظرهم غير قادر على تسيير الإدارة ويرونه متجاهل للأمور التي يصعب عليه حلها.

• تصرفات القائد من النوع الوسيط والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه:

يُعتبر الرئيس في هذا الأسلوب من أساليب القيادة اهتماماً بمرؤوسيه أكثر من إهتمامه بالإنتاج، وتحمل معظم تصرفاته معايير من مثل التصرف تصرفاً محايداً وهو بذلك يُحث على معايير الاعتدال، اللباقة والهدوء إضافة إلى تجنب التورط في مشاكل.

يقضي هذا الأسلوب على الدافعية لأن لدى الرئيس معايير عدة لتقييم فعل ما ولا يجد ما يصلح منها كما يؤدي إلى الشك حيث توجد عدة معايير للتقييم ولا يدري ما هو المعيار الذي يستخدمه للمفاوضة حتى تلقى تعليماته القبول. و تجبر مواقف المرؤوسين المفاوضين على انتهاج أسلوب الوسيط.

• تصرفات القائد من النوع المتجاهل والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه:

يتجنب الرئيس الالتزام بمسؤولياته ولا يتصرف على الفور بل ينسحب للتفكير، وعندما يتوجب عليه اتخاذ قرار ما فإنه يتحجج بالعادات والإجراءات الإدارية والقوانين كما يترك لمرؤوسيه حرية التنظيم دون تدخل منه شريطة أن يتسم عملهم بالوضوح، إضافة إلى تجنبه العقاب والمسؤولية قدر الإمكان. و يمكن تمثيل المبدأ الأساسي الذي يحكم أفعاله وتصرفاته ب "لا أريد أي نوع من المشاكل، عليكم التصرف " وأثناء غياب الرئيس يضطرون إلى اتخاذ

مبادرات من تلقاء أنفسهم تتماشى ومصالحهم. وهكذا يُفتح الباب أمام الصراعات والخلافات الخفية لسلبه مكانته وتنتج عن ذلك منافسة غير شرعية.

• تصرفات القائد من النوع "المدرّب" و التأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه:

يشبه المعيار الذي يحكم أفعال وتصرفات الرئيس ب " يجب أن أوجه بنفسى الفريق لتحسين فعاليته إلى أقصى ما يمكن " والمؤكد أن المرؤوسين يتناقلون هذه الرسالة لا شعورياً، فتصرفاته تشجعهم على الالتزام بما يطلب منهم و تحمّس كل فرد منهم على تقليد تصرفاته وبذلك تظهر المبادرات والإبداع طبيعياً أثناء المنافسة. لكن أحياناً يمكن أن تؤدي المنافسة وضغوط العمل إلى ظهور توترات وخلافات في المجموعة على الالتزام وتحمل ضغوط العمل وهكذا فإنهم قد يفضلون ترك العمل معه. (MUCCHEILLE. A, 1998, p39-40)

#### 5- أنماط القيادة:

• القيادة الحرة أو المنطلقة أو غير الموجهة:

يميل الرئيس الإداري في هذا الأسلوب إلى إعطاء أفراد المجموعة التي تعمل معه تعليمات عامة ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ و تنفيذ القرارات ما دامت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. أي تكون الرقابة وتأثير الرئيس الإداري على تصرفاتهم في أضيق نطاق حيث إن ترك الحرية لكل فرد في اتخاذ القرارات فإن ذلك قد يؤدي إلى تضاربها وتشعبها في اتجاهات مختلفة. (عادل حسن، 1998، ص 46)

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية نجد:

• اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

• اتجاه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم.

• إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية

في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها.

#### • تقييم الإدارة الحرة:

هناك اتجاهها من الباحثين يُقيم أسلوب القيادة الحرة بأنه غير مجد في التطبيق العملي، لأنه يقوم أساسًا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم، إلا أن اتجاهها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي وانه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه. (محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002، ص 277-278)

#### • القيادة الأوتوقراطية:

يستعمل الرؤساء في هذا الأسلوب من القيادة التخويف والتهديد و العقوبات، كما أن الاتصالات تحدث من أعلى لأسفل فقط وهي قليلة الحدوث وغالبًا ما تكون مرفقة بتشوهات، أما عن علاقة الرؤساء بمؤوسيهم فنجد كلا منهما بعيدا نفسيا عن الآخر كما يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى اتخاذ جميع القرارات ووضع كل سياسات العمل بنفسه لأفراد المجموعة التي تعمل معه. لذلك هو يتحمل المسؤولية كاملة ولا يطالب الأفراد إلا بالطاعة العمياء في تنفيذ أوامره. فيتجه هذا الأسلوب من القيادة إلى مركزية الإشراف الدقيق حيث يحدد الرئيس كافة تفاصيل المهمة المطلوبة من كل فرد ويشرف بدقة على تنفيذ كل جزء من أجزاء هذه المهمة، ويوضح بالتفصيل دور كل فرد في العملية الإنتاجية وطريقة أدائه لهذا الدور على أحسن وجه ويحدد مسالك الاتصال بين الأفراد والمجموعات. والثابت أنه من الصعب إشباع الحاجات الذاتية للأفراد بتطبيق هذا الأسلوب من القيادة.

(عادل حسن، 1998، ص 46)

#### • القيادة الديمقراطية:

إنها القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات ورغبات التابعين.



يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى تشجيع أفراد المجموعة التي تعمل معه على اتخاذ بعض القرارات وعلى المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم لحل ما يعترضهم من مشاكل. ففي هذا الأسلوب يفوض الرئيس بعض سلطاته للأفراد ويحملهم بعض مسؤوليات العمل ويدير جهودهم بطريقة مرنة فلا يعطي تعليمات دقيقة كما لا يشرف على أدائهم بالتفصيل، لكنه يعتمد على تصرفهم وطريقة تفكيرهم في تسيير العمل، لذلك يتمتع كل فرد في هذا الأسلوب بحرية أكبر في تخطيط ما يؤديه من أعمال.

وبالتأكيد يشجع أسلوب القيادة الديمقراطية الحاجات الذاتية للأفراد بطريقة فعالة إنه يشعر كل فرد أنه إنسان مهم في عمله وأنه محترم من جانب رئيسه لصلاحيه طريقة تفكيره وامتياز تصرفاته في أداء المهام الموكولة إليه ومن بين أهم مزايا هذا الأسلوب في القيادة انه يتلاءم مع عقلية أفراد الشعوب التي تؤمن بالديمقراطية والحرية ولهم مستوى عال من الثقافة ومع ذلك فإن القول بتفوق القيادة الديمقراطية لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب مثالي و يجب أن يقبل بصفته أفضل أسلوب قيادي على الإطلاق في جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يسعى إلى التوفيق بين توقعات وخبرات العمل من جهة و بين أهداف الإدارة من جهة أخرى. و عليه أن يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي وفقا للاحتياجات التي تفرضها ظروف معينة. ومن هنا ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية وهم بذلك يرون أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع. (محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002، ص 226-227)

#### • خليط من الأساليب السابقة:

يتوقف اختيار الأسلوب القيادي الواجب تطبيقه على أمرين " ماهية الظروف التي تعمل فيها المؤسسة ونوع الأفراد ". فقد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة تتكون من أفراد على ثقافة وخبرة عالية نجاحا أكبر ونتائج أفضل لو أتبع أسلوب القيادة الحرة، كالرئيس الإداري لمجموعة من العلماء والباحثين يعملون بقسم البحوث بإحدى الشركات، في حين قد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد غير المهرة نتائج أحسن لو طبق القيادة الأوتوقراطية، كما قد يجد الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد المهرة أنه من الأفضل أن يطبق أسلوب القيادة الديمقراطية. (محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002، ص 49)

## المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي

## 1- تعريف الاتصال:

يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف ويعرف توماس رونالد لاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار و لانفعالات و تحقيق مفهوم مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر، و يمكن تعريف لاتصال تعريفا إجرائيا على أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها و تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر و مكونات، و لها اتجاه تسير فيه و يؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة و البحث و التحريب و الدراسة العلمية بوجه عام.

(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 126)

## 2- تعريف الاتصال التنظيمي:

و أما لاتصال في المجال الإداري أو لاتصال في التنظيمات عموما ، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". و هو إما اتصال رسميا (هابطة، صاعدة، أفقية) أو غير رسمي. (فضيل ديلو، 2003، ص 16)

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 221)

### 3- أنواع الاتصال التنظيمي

أولاً: وفق اتجاه الرسالة

أ- الاتصال الهابط:

و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات.

ب - الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات حمة تواجه هذا النوع من الاتصال منها:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم.
  - تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
  - اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
  - المركز المتدني للمرؤوسين.
  - و يمكن التغلب على العقبات المذكورة من خلال :
  - الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الاتصال الصاعد.
  - إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع للمرؤوسين.
  - اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و حل مشكلاتهم.
  - على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات.
- ( معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 170 )

### ج- الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة. بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد و الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسة الحديثة المعقدة.

ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال، نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المؤسسة.
- تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه.
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء.

ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال:

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كلجان دائمة.
- وضع بنیان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه.
- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق و محاولة فهم بعضهم بعض.

(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 170)

### د- الاتصال المحوري:

يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل ، و كلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. (محمود سلمان العميان، 2005 ، ص 244)

ثانيا: الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي:

أ- الاتصال الرسمي:

وهو عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

ب - الاتصال غير الرسمي:

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة و بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، و هي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، و لكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي م الغير رسمي). (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 169)

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

- **الانفعالات (العواطف و المشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم و قناعاتهم للإدارة و لبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد و الجماعات.
- **الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المؤسسة، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم و تحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.
- **المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، و على خلاف المشاعر و التأثير، يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، و طرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.
- **الرقابة:** إن المؤسسات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال

الرسمي (الميكمل التنظيمي)، إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.  
(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 164 - 165)

### 5- أساليب الاتصال التنظيمي:

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل ، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار و إحداث المشاركة في الفكر، و إحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال. هذه الأساليب هي:

**أ- الاتصال الكتابي:** حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير... و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة و الوضوح و الدقة، و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر.
- يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة محاولة الفهم.

لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب و سلبيات منها:

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة.
- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات و التقارير و المذكرات و الدوريات و المجالات الإحصائية.

**ب- الاتصال الشفوي:** و يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع.

و هذا الأسلوب هو أكثر سهولة و أكثر إقناعاً للمرسل إليه ، و يستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة.

ويعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم، ويتحقق هذا الأسلوب في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه، و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة.

**ج- الاتصال التصوري:** ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها، التلفزيون و الفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات و الملصقات.  
(محمود أبو سمرة، 2009، ص73-74)

#### 6- أهداف الاتصال التنظيمي:

• تحقيق التنسيق: بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

• المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

• اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.

• التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم ومخاوفهم و إبداء آرائهم في موقف ما. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 166)

#### 7- أهمية الاتصال التنظيمي:

• تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

• تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد و الوضوح في الأهداف و المعايير.

• يساعد في فهم أهداف و واجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين.

• تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين و بعضهم البعض.

(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 164)

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمؤسسة والمؤسسات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المؤسسة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة، وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية نعرض منها :

تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل، مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة.

أنها مجموعة الايدولوجيا والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (نائر سعدون محمد، 2016، ص 46)

#### 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.



• **الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للمؤسسة بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

• **الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

### 3- محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

• **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

• **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

• **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

• **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

• **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

• **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم

الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. (نادر سعدون محمد، 2016، ص 49)

#### 4- عناصر الثقافة التنظيمية:

- الأنماط السلوكية.
- القيم السائدة.
- المعايير أو الأعراف السلوكية.
- القواعد.
- الفلسفة.
- المناخ .

#### 5- خصائص الثقافة التنظيمية

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمؤسسة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، و فيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

#### 6- أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمؤسسة

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة.

- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين . (ثائر سعدون محمد، 2016، ص 46-47)

### المطلب الرابع: جماعات العمل

#### 1- مفهوم الجماعة:

تعرف الجماعة على أنها "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة"، وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قام من أجلها.

#### 2- خصائص الجماعة:

- عدد الأعضاء لا يقل عن اثنين .
- وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم .
- وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً .
- وجود أهداف محددة و ثابتة ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف .

- وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد السلوك يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً أو ضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها.
  - الأدوار المحددة والمتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذه يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة.
- (صلاح عبد الباقي، 2004، ص167)

### 3- أنواع الجماعات:

- **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات من الجماعات بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:
- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.

- الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء و الالتزام وبواجب معين.

- **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.
- وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

- **جماعة الصداقة:** وهي عادة تتكون من أفراد يتماثلون معاً في بعض الصفات ، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة ، الديانة.....إلخ.
- **جماعة المصلحة:** وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة ، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمؤسسة التي يعملون فيها.

### ج - الجماعات الأولية والثانوية

● **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه ، ويسود الولاء ، والانتماء ، والصدقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل: جماعة الأسرة ، جماعة الأقارب .

● **الجماعة الثانوية:** يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

### د- الجماعات المنفتحة والمنغلقة

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها ، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة ، ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس:

● **ثبات العضوية :** الجماعات المنفتحة تحدث بها ثغرات مستمرة في عضويتها ، أما الجماعات المنغلقة فتتميز بثبات واستقرار عضويتها .

● **أهمية عنصر الوقت:** طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل ، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر .

● **الإطار الفكري للجماعة:** تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما نعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل .

(صلاح عبد الباقي ، 2004، ص197)

### 4- عوامل تكوين الجماعات:

يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالآتي:

- **الأسباب الاقتصادية:** من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة ، هي قدرتها على توفير بعض المزايا و الوافرات الاقتصادية مثل : زيادة الأجور عن طريق العمل الجماعي .
- **الأسباب الاجتماعية:** قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية ، ومن أمثلة هذه الحاجات : الحاجة للانتماء ، الحاجة إلى الأمان .
- **توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء:** قد يلتحق الفرد بجماعة معينة ، إذا وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة ، و إذا أحس أن فيها مجالاً لاختيار قدراته وطموحاته ، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات ، تجمع الأفراد ذوي القدرات النادرة في مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض وممارسة الأنشطة التي تشبع حاجاتهم المتعلقة بتحقيق الذات .
- **التفهم والمشاركة الوجدانية:** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من الهموم والأحزان التي تصادفه في حياته اليومية ، والانضمام إلى الجماعة يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها .
- **الدفاع عن مصالح الأعضاء:** تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها .
- **المساعدة في حل مشاكل العمل:** قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة ، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها ، وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل ، كما تساعد على حل مشاكل أعضائها .

(صلاح عبد الباقي ، 2004، ص198)

### خلاصة الفصل:

خلص الدارس في هذا الفصل من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال السلوك التنظيمي والبيئة التنظيمية والأداء التنظيمي إلى مجموعة من المفاهيم التي تسهم في التعرف على طبيعة هذه المتغيرات وعناصرها وأبعادها ومصادرها وعلاقتها ببعضها وذلك في مبحثين:

**هدف المبحث الأول:** إلى تحديد تعريفات للسلوك التنظيمي وإبعاده وذلك من خلال عرض المفهوم العام للسلوك التنظيمي وطبيعته ، كما عرض المبحث أهداف وأهمية السلوك وتطوره عبر التاريخ وكذلك العلوم المرتبطة به و أيضا محدداته وأماطه ومختلف المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين داخل المؤسسة.

**هدف المبحث الثاني:** إلى دراسة أهم الأبعاد المكونة للسلوك التنظيمي الفردية (الإدراك، الدافعية والتحفيز و الشخصية) و الجماعية (القيادة، الاتصال، الثقافة التنظيمية، جماعات العمل).

تأسيساً على ما سبق فإن التعرف على السلوك التنظيمي يمثل خطوة أساسية بالنسبة للمؤسسة و ذلك لفهم مختلف سلوكيات و تصرفات العاملين داخل المؤسسة و العمل على تجنبها أو حلها و دعم الايجابي منها بما يخدم أهداف المؤسسة و مصالحها. (من إعداد الباحث)

# الفصل الثاني

## الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول : الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي و عناصره

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء



تمهيد :

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وتمدّد تحقيق رغباته وآماله بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة. (من إعداد الباحث)

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية محمد حسن، 2001، ص25)

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين. (وسيلة حمداوي، 2004، ص143)

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة و "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

المطلب الثاني : محددات الأداء و عناصره

### 1- محددات الأداء الوظيفي

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المؤسسة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا. (طاهر محمود الكلالدة، 2001، ص242)

### 2- عناصر الأداء:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية ، الجسمية ، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل و اكتشاف الأخطاء.
- **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية العمل و إنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله. (مبارك بنية ضامن العنزي، 2004، ص43)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

### 1- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها قدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: **الأداء = القدر x البيئة x الدافعية**

- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهارتهم و إمكانياتهم الخاصة.
- إن درجة التنظيم و إحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.
- **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

## 2- العوامل الفنية:

- إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
- **أهداف إستراتيجية:** تتعلق بالمؤسسة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
  - **أهداف إدارية:** تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات.
  - **أهداف تنموية:** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف و إمكانياته الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته. (عبد الحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، 2001، ص 423)

### المطلب الرابع : أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو والتوسع.

و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي :

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد و هذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (فايز عبد الرحمان الفروخ، 2011، ص45)

### المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

عرفه فيشر ورفقائه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

ويعرف تقييم الأداء بأنه : عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (سعاد نانف برنوطي، 2007، ص378)

#### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

= اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و فدراتهم و مهارتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب".

- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المؤسسة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المؤسسة.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداء لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم. ( عمر وصفي عقيلي، 1991، ص 170 )

### المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة السيئ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب احترام الآخرين .
- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و الاستفادة من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ( المشرف) و مرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

### المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

- أولاً- الطرق التقليدية : تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي:
- 1- طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس بترتيب الأفراد

حسب قدرتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون..... الخ، و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي:

= عدد الأفراد كبير.

= غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

**2- طريقة المقارنة المزدوجة :** في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المؤسسة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب لعاملين تنازلياً حسب أدائهم العام.

مثال: إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة هم: إدريس، ميلود، محمد و نسيم، فإن المقارنة تكون

إدريس / ميلود	إدريس / محمد	إدريس / نسيم
ميلود/محمد	ميلود / نسيم	محمد / نسيم

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.

**3- طريقة التوزيع الإجباري:** يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات

(ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) ومن مميزات هذه الطريقة أنها:

= تقيس عددا قليلا من الأفراد.

= تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

و من عيوبها:

= تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات.

(صلاح ودة سعيد، 2005، ص 288)

**4- طريقة القوائم السلوكية:** يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم

الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس

ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال

ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي:

= هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟

- هل يواظب على الحضور؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل لديه اهتمام بعمله؟
- ومن عيوب هذه الطريقة:
- تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها وتصعب الإحاطة بكل مكونات الأداء. (محمد سعيد سلطان، 1993، ص311)

### ثانيا- الطرق الحديثة

#### 1- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة

كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة .
- وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود.
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

#### 2- طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل

وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها، حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم

- المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفصيله الشخصي، مثال لدينا أربع جمل التالية:
- الصفات المرغوبة :** يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها وكذلك ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية.
- الصفات غير المرغوبة :** لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها ولا يعد قادرا على اتخاذ القرارات. (زهير ثابت، 2001، ص125- 126 )
- 3- طريقة الأحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المؤسسة والذي يعتبر مؤشرات على حسن وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.
- ومن عيوب هذه الطريقة:
- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.
- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.
- 4- طريقة التقرير المكتوب:** يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل: جوانب ضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه و انطباعه على أداء الأفراد.
- ومن عيوب هذه الطريقة:
- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- تقوم على اعتبارات في التقييم وبالتالي الابتعاد عن الشفافية.
- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبغض الأفراد.
- (حامد أحمد رمضان ، 2001، ص388)



## المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء

إن أهداف السلوك الإنساني في المؤسسات تتمثل في فهم السلوك الإنساني والتوقع أو التنبؤ بالسلوك والتوجيه والتحكم في السلوك وبالتالي كفاءة إنتاجية العاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة المؤسسة ويرى العدلي أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي العاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمؤسسة التي يعمل بها سواء كانت هذه المؤسسة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل، حيث يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات فمعرفة المبادئ العلمية للدفاعية مثلاً تمكننا من معرفة كيف نحسن أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين و التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها. وعليه فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تكمن في أن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعياً، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المؤسسات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات وأخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المؤسسات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

(صلاح محمد عبد الباقي، 2003، ص 18)

## خلاصة الفصل:

يكتسب أداء المورد البشري أهمية كبيرة من أهمية الفرد الذي يعتبر عنصر هام وضروري لنجاح لاستمرارية ونجاح المؤسسة والمجتمع ككل ، وذلك لقدرته على الخلق و الإبداع و التميز ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطاً كبيراً من اهتمامات المسؤولين، الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم .وقد استنتجنا أيضاً العلاقة التفاعلية بين الأداء والسلوك التنظيمي الذي تناولناه في الفصل الأول فخلصنا إلى أنه لنجاح المؤسسة وحب توفير نظام قوي للسلوك التنظيمي يخلق لأعضاء المؤسسة تماسكاً كبيراً فيما بينهم بحيث يتماشى فعلاً مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاؤها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً على أداء العاملين.

(من إعداد الباحث)

# الفصل الثالث

## الإدارة الرياضية

تمهيد

المبحث الأول: الإدارة الرياضية

المطلب الأول: تعريف الإدارة.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الرياضية.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الرياضية.

المطلب الرابع: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.

المطلب الخامس: وظائف الإدارة الرياضية

## تمهيد:

في الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو أبرز عوامل النجاح. (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 11)

ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاذو الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو مؤسسة رياضية، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

وفيما يلي سنتعرض خلال فصلنا هذا إلى التوضيح أكثر، بداية من الإدارة العامة ثم الإدارة الرياضية حيث نتطرق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاما بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي. (من إعداد الباحث)

## المبحث الأول: الإدارة الرياضية

## المطلب الأول: تعريف الإدارة

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها وايت بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما فيشر فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها ولسن بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"

(فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 11)

من خلال هذه التعاريف تبين أنه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

**المطلب الثاني: تعريف الإدارة الرياضية:**

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.

الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

عرف كل من دوسونس كيلبي و بلاتن وباتل الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية". (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، ص 08)

**المطلب الثالث: أهمية الإدارة الرياضية:**

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع المجالات التربوية تأثيراً في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته. (حسن شلتون وحسن معوض، ص 152)

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق لأهداف المرسومة. (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى، 1997، ص 25)

#### المطلب الرابع: تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجح البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلاً بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعة لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل و إنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

(طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، ص 19).

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن تاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً إلزامياً موضوعياً فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان انتساب حقيقية تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة و يبنون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز

المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، فإنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية. (فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص 21)

### المطلب الخامس: وظائف الإدارة الرياضية

#### 1- التخطيط:

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

ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع". (إبراهيم محمود عبد المقصود 2003، ص 11)

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على، أنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ويجهد ومال.

#### أ- أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

- يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتفاديها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
- تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى أدنى حد.
- الأساس الأول لعمليات الإدارية وبتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.

## 2- التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص17)

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال والمستخدمين".

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم". (عصام بدوي، 2001، ص69).

### أ- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق



الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

### 3- التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقوم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال".

ويرى صلاح الشنواني أن "التوجيه هو الخطوة التنفيذية".

ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عنانيم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية".

كما يعرفه السيد الهواري على أنه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف".

أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

- تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.

- يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.

- يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.

- التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.

- التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجوعهم إلى الرئيس الواحد.

(إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 14)

#### 4- الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

و الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

و الرقابة عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا، وهو أيضا التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

أ- أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين القضائية المعمول بها على ارض الواقع.
  - تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتأثر في مدى كفايته.
  - تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
  - تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
  - تحافظ وتصون حقوق الأفراد والعاملين.
  - الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات
- (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16)

### خلاصة الفصل:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

وبعد الاطلاع على الإدارة العامة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم التنقل إلى الجانب الأهم ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة الذي يجسد المعارف النظرية المتناولة في الجانب النظري والتي تتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة رياضية والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة. (من إعداد الباحث)

الجانس

♦ ♦

التطيق

♦ ♦

♦ ♦

# الفصل الرابع

## منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية.

منهج الدراسة.

مجتمع البحث و عينة البحث.

مجالات البحث.

متغيرات البحث.

أدوات البحث.

الأسس العلمية للأداة المستخدمة.

الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع السلوك التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية تحقيقاً للأهداف على مستوى الفرد أو المؤسسة وحتى الدولة من أجل مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات.

وانطلاقاً من دراستنا لموضوع السلوك التنظيمي في الإدارة الرياضية، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً وذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية، ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية، من أجل استخلاص النتائج، وذلك انطلاقاً من ثوابت الموضوع المدروس.

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، و المتمثلة في المجال المكاني و الزماني الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، وذلك بإتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة لبحثنا

هذا. (من إعداد الباحث)

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بزيارة لمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة حيث قمنا بعرض موضوع بحثنا على موظفي المديرية، أين قبولنا بترحاب من عمالها حيث قدموا لنا كل التسهيلات اللازمة من أجل إنجاز دراسة استطلاعية ناجحة، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان على مختلف موظفي المديرية، وتم استرجاع 30 استمارة منها، و رغم كل التسهيلات إلا أن دراستنا الاستطلاعية لم تخلو من بعض الصعوبات التي لحصناها في النقاط التالية:

- واجهنا صعوبات في توزيع ورقة الاستبانة واستردادها من المبحوثين.
- عرض علينا أحد المسؤولين أن يتولى توزيع الاستبانة شخصياً على الموظفين، مما قد يعكس إجابات متحيزة أو غير موضوعية أحيانا من قبل أفراد العينة.

**1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة:**

مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984، تشمل أقسام و مصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموماً و المتابعة الميدانية لها.

### 1-1-2- مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها وتنسقها و تقييمها و مراقبتها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاء للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذ كل البرامج.
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية لتجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال.
- و ضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .



- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة.

(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006، العدد: 61، ص31)

### 1-1-3- المصالح التابعة للمديرية:

#### ● مصلحة التربية البدنية و الرياضية:

و تتكون من ثلاثة مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها.
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

#### ● مصلحة نشاطات الشباب:

و تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب.
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية.

#### ● مصلحة التكوين و إدارة الوسائل:

و تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب الموظفين و التكوين.
- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية ومراقبتها.
- مكتب الوسائل العامة.

#### ● مصلحة الاستثمارات و التجهيزات:

- مكتب المنشآت و التجهيزات.
- مكتب التقييس و الصيانة.
- مكتب الإحصائيات و البرامج.

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب.

ثانيا: منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة". (بشير صالح الراشدي 1999، ص، 59).

وتم إتباع الخطوات التالية:

1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

ثالثا: مجتمع البحث و عينة البحث:

1- تعريف العينة:

" ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة". (محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب، 1999، ص 134).

و بالنظر إلى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستبائية (40 استمارة)، وما تم استرجاعه (30) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة.

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها "هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي. (عمار بوحوش ، محمد محمود الذبيات، 1999، ص64).

وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث.

(فضيل دليو، الجزائر ، ص 49).

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع

أفراد المجتمع البحثي. (فضيل دليو، 1999 ، ص 152)

رابعا: مجالات البحث: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

**1- الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

**2- الحدود الزمنية:** من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة ابتداء من تاريخ: 2019/03/04 إلى: 2019/04/08 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ: 2019/04/22 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2019/04/25.

**3- الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة. ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو المبحوثين أو الموظفين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية (مديريات الشباب والرياضة لكل ولاية على المستوى الوطني) وذلك راجع لتردد المبحوثين عند اختيارهم الإجابة المناسبة والملائمة لتعبئة الاستمارة وكذلك لتناقض بعض الإجابات.

**خامسا: متغيرات البحث:**

**1- تعريف المتغير المستقل:**

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتبنيها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو: **دور السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.**

(المتغير المستقل: السلوك التنظيمي).

**2- تعريف المتغير التابع:**

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص134).

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: تطوير الأداء الوظيفي).

#### سادسا: أدوات البحث:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص. (طلعت إبراهيم ، 1995، ص 185) وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية. (يوسف مصطفى قاضي، 1981، ص 210). وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. (فوزي عبد الله العكش، 1986، ص 210)

#### سابعا: الأسس العلمية للأداة المستخدمة:

#### 1- صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها، ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار. (محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب، 1999، ص 224).

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، 2002، ص 167)

وكما يذكر الطريري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها فالصدق إذا يتعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق. (سعيد حسن آل عبد الفتاح ، 2003، ص 13)

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة.

الاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها. وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما.

#### ثامنا: الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

#### - النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

#### طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات  $\times 100$  / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س %

س = ت  $\times 100$  / ع.

ع: عدد العينة      ت: عدد التكرارات.      س: النسبة المئوية.

(محمد نصر الدين رضوان 1986، ص 210).

**خلاصة الفصل:** انتهت مرحلة تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد في مديرية الشباب و الرياضة -بسكرة- من وجهة نظر العينة المبحوثة، و حول مستوى الأداء السائد في المديرية و الدور الذي يلعبه السلوك التنظيمي في أداء المؤسسة، و هذا ما ينقلنا إلى الفصل التالي لمناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات ثم تقديم استنتاجات واقتراحات.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

عرض النتائج

خاتمة الفصل

تمهيد:

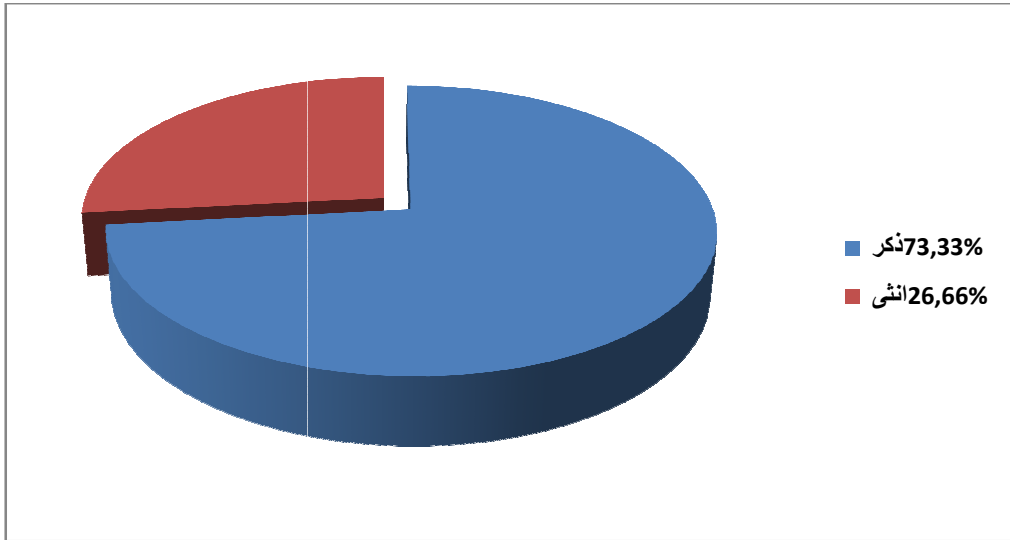
بعد توزيعنا لاستمارة الاستبيان على رؤساء الاتحاديات وأعضاء المكتب الفيدرالي، والتي كانت تحتوي على ثلاث محاور تعالج كل من تحديد العهدة، المجال المالي، وعلاقة القوانين الوطنية والدولية الخاصة بالاتحادية، تطرقنا إلى جدولة هاذة المعلومات وعرضها ومناقشتها من أجل إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة.  
(من إعداد الباحث)

عرض النتائج الخاصة بالمعلومات الشخصية

السؤال رقم(01) : حول الجنس.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
73.33 %	22	ذكر
26.66 %	08	أنثى
100 %	30	المجموع

الجدول رقم(02): توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.



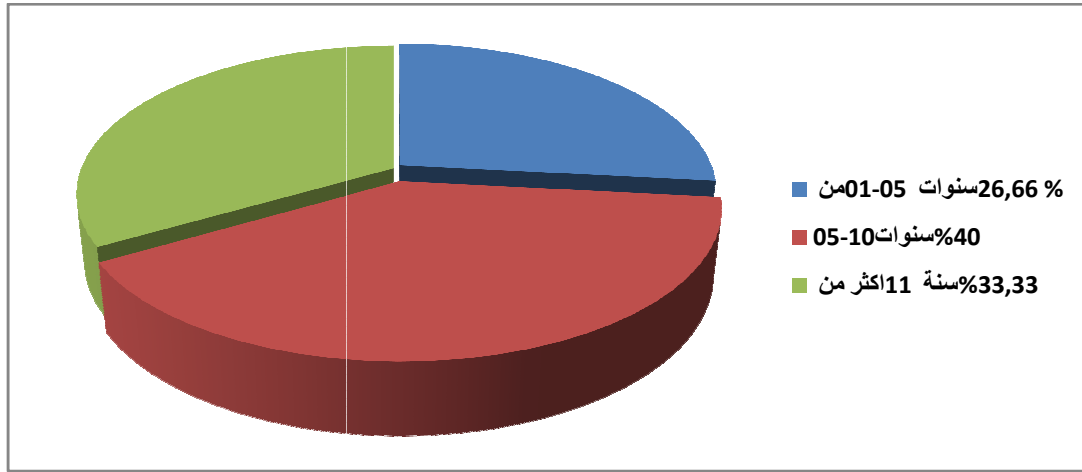
الشكل رقم (02): تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02

أنطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة 73.33 % من التمثيل في موظفي المديرية بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (26.66%).

السؤال رقم (02) : حول سنوات الخدمة.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 26.66	08	من 01 - 05 سنوات
% 40	12	05 - 10 سنوات
% 33.33	10	أكثر من 11 سنة
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.



الشكل رقم (03): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 03

ويتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة 40 % تمثل من 05 - 10 سنوات خبرة في الإدارة وتأتي نسبة 33.33 % التي تمثل 11 سنة خبرة فما فوق، بعدها يأتي المجال الزمني من 01 - 05 سنوات خبره ليمثل 26.66 %.

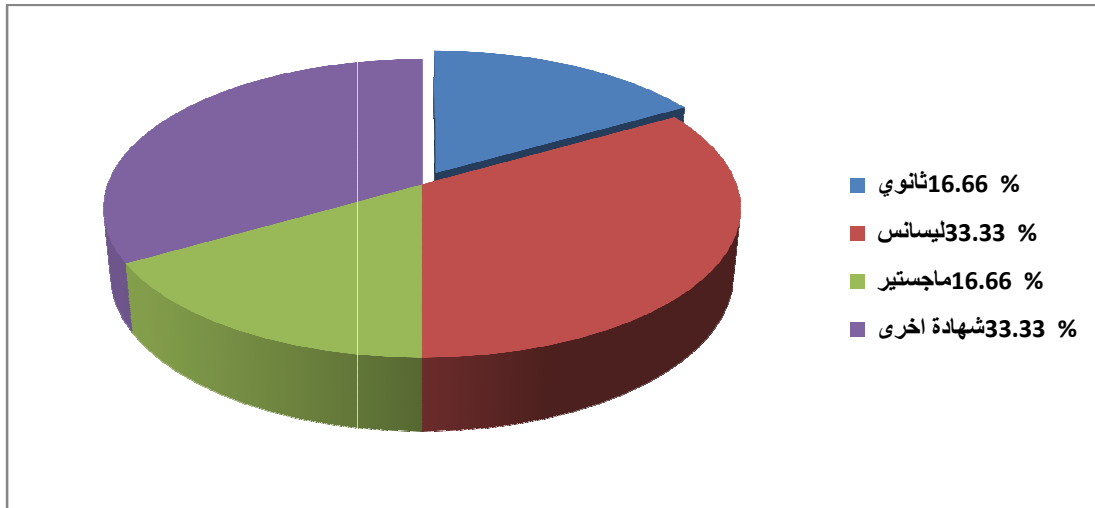
(من إعداد الباحث)



السؤال رقم(03) : حول الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 16.66	05	ثانوي
% 33.33	10	ليسانس
% 16.66	05	ماجستير
% 00	00	دكتوراه
% 33.33	10	شهادات اخرى
% 100	30	المجموع

الجدول رقم(04): توزيع المبحوثين ( الموظفين ) حسب المستوى التعليمي.



الشكل رقم(04): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04

أنطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن هناك تساوي في شهادة ليسانس و شهادات اخرى بنسبة 33.33% وكذلك بين شهادة الثانوي و الماجستير بنسبة 16.66% بينما تنعدم شهادة الدكتوراه بين المبحوثين.

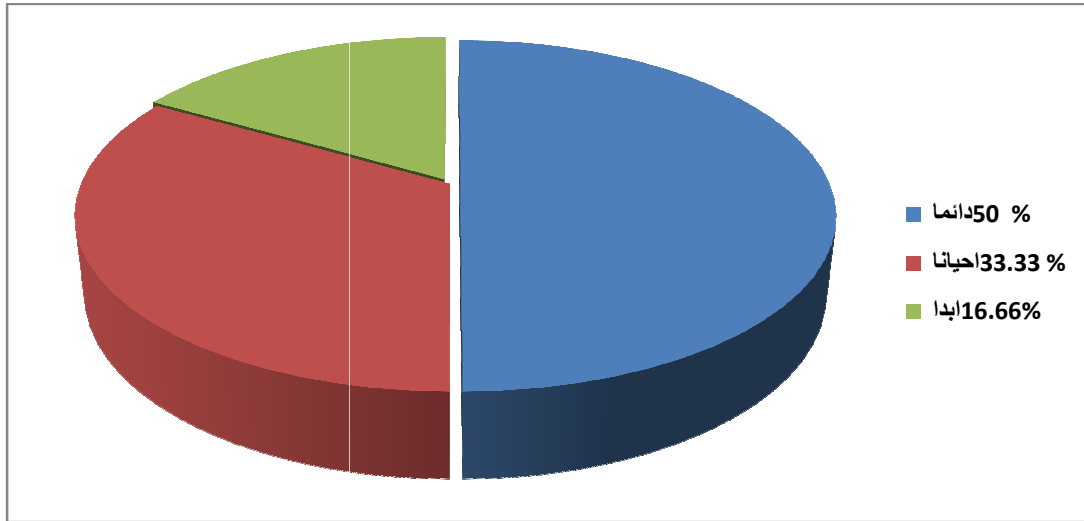
عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث:

المحور الأول : معرفة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي.

السؤال رقم (01): هل تهتم مؤسستكم بمختلف سلوكيات العاملين؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
50 %	15	دائما
33.33 %	10	أحيانا
16.66 %	05	أبدا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين الموظفين حسب آرائهم في اهتمام المؤسسة بسلوكياتهم



الشكل رقم (05): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 05.

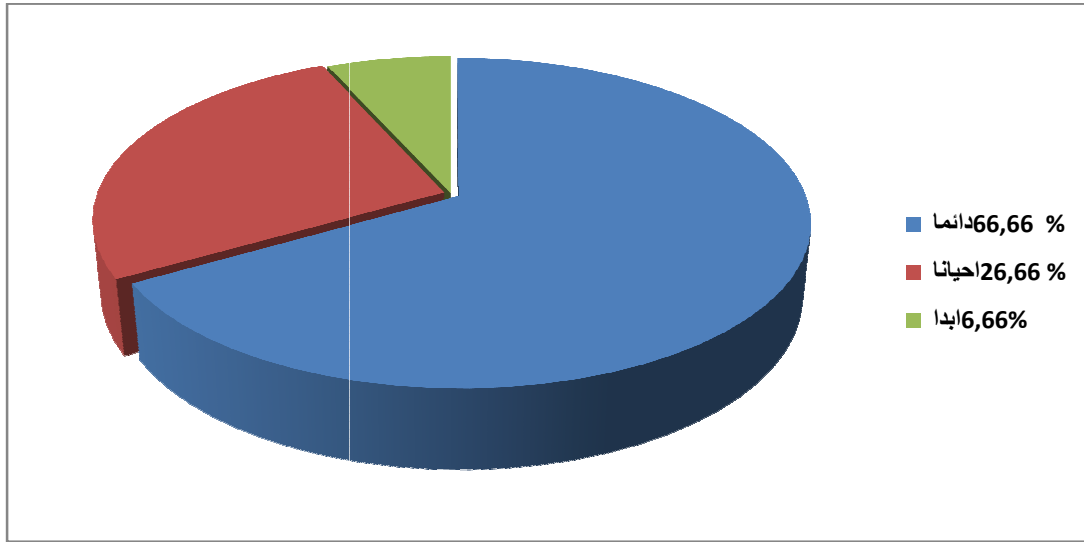
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة 50 % تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن المؤسسة تهتم بمختلف سلوكيات العاملين لديها بينما كانت نسبة 33.33 % تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن اهتمام المؤسسة بسلوكيات العاملين لديها يكون أحيانا فقط أما نسبة 16.66 % من المبحوثين كانت أن المؤسسة لا تهتم بسلوكيات العاملين لديها.

(من إعداد الباحث)

السؤال رقم (02) : هل يقوم رؤسائكم في العمل بتنظيم سلوكياتكم وتصرفاتكم داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 66.66	20	دائما
%26.66	08	احيانا
%6.66	02	ابدا
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين الموظفين حسب آرائهم في تنظيم رؤسائهم لتصرفاتهم



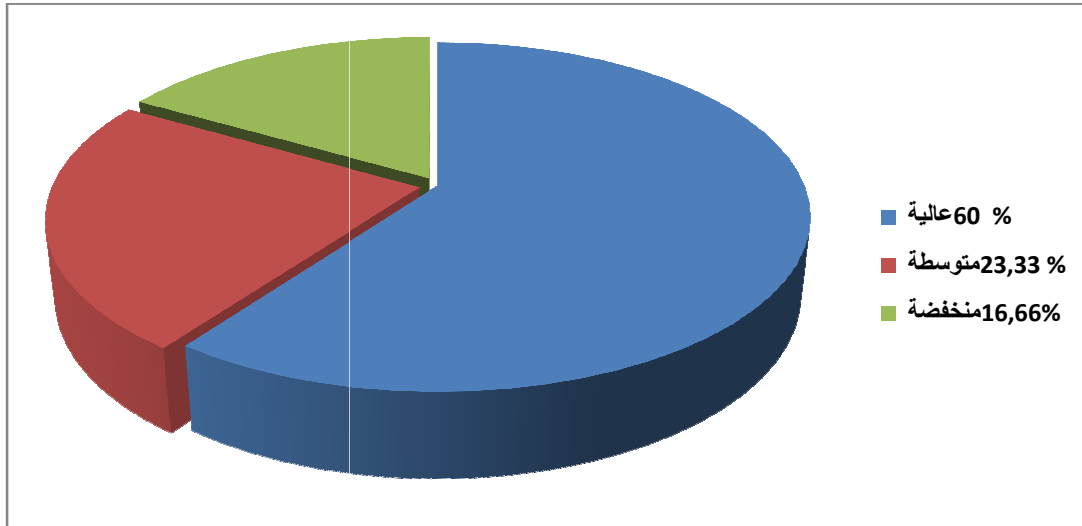
الشكل رقم(06) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين 66.66% يتفقون في أن رؤسائهم في العمل ينظمون تصرفاتهم و سلوكياتهم باستمرار بينما يرى جزء آخر يمثل نسبة 26.66 % أنه في بعض الأحيان يعتمد رؤسائهم إلى تنظيم سلوكياتهم ، بينما القليل منهم 6.66 % يرى أن رؤسائهم لا ينظمون تصرفاتهم.

السؤال رقم (03) : ماهي نسبة إدراككم لأهمية و مسؤولية المنصب الذي تشغله داخل مؤسستك؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
60 %	18	عالية
23.33 %	07	متوسطة
16.66 %	05	منخفضة
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (07): آراء المبحوثين الموظفين في ادراكهم لمسؤولية المنصب الذي يشغله



الشكل رقم(07) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07.

نلاحظ أن النسبة العالية من المبحوثين 60 % يدركون أهمية المنصب الذي يشغلونه بينما نسبة 23.33 % من المبحوثين حجم إدراكهم لأهمية المنصب الذي يشغلونه متوسطة في حين 16.66 %

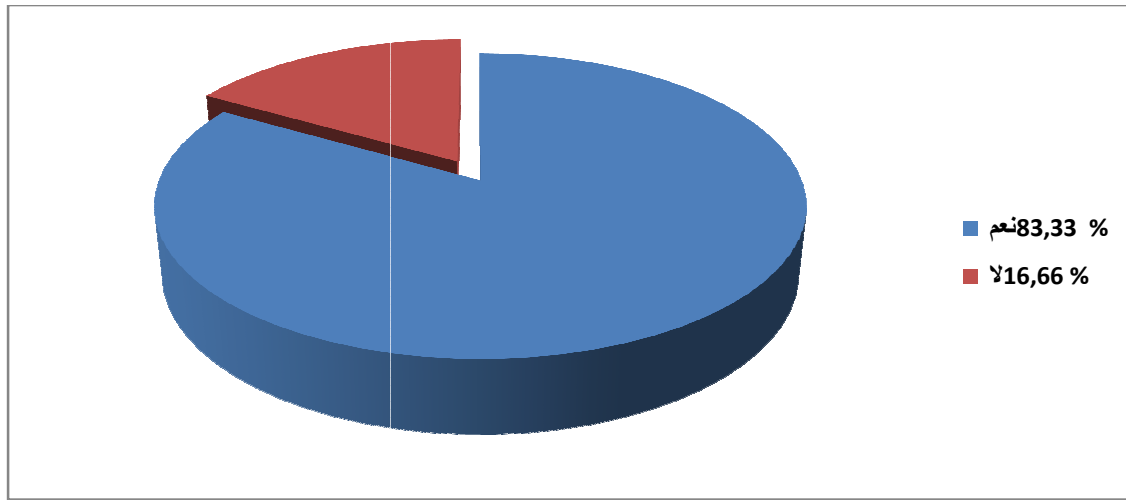
منهم إدراكهم لأهمية منصبهم منخفضة.

(من إعداد الباحث)

السؤال رقم (04) : هل الحوافز تزيد من دافعيته في العمل؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
83.33 %	25	نعم
16.66 %	05	لا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (08): آراء المبحوثين الموظفين في أن الحوافز تزيد في دافعيته للعمل



الشكل رقم (08) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

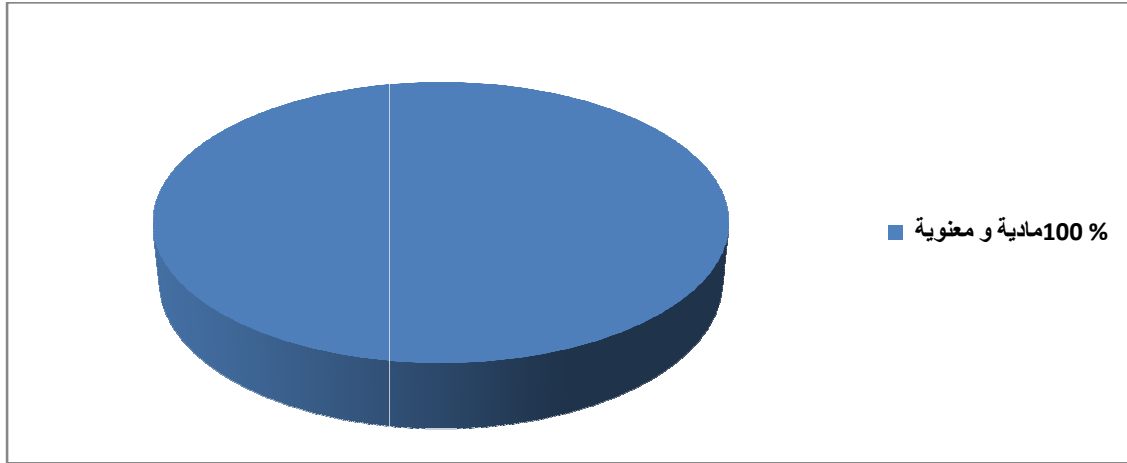
يرى أغلبية الساحقة من الموظفين بنسبة 83.33 % أن الحوافز تزيد من دافعيته في العمل، بينما ترى

نسبة قليلة من المبحوثين وهي 16.66 % أن الحوافز لا تزيد من دافعيته في العمل.

● إذا كانت الإجابة بنعم هل نوع الحوافز مادية أو معنوية أو الاثنين معا؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
100 %	25	مادية ومعنوية
100 %	25	المجموع

الجدول رقم (09): آراء المبحوثين حول أنواع الحوافز



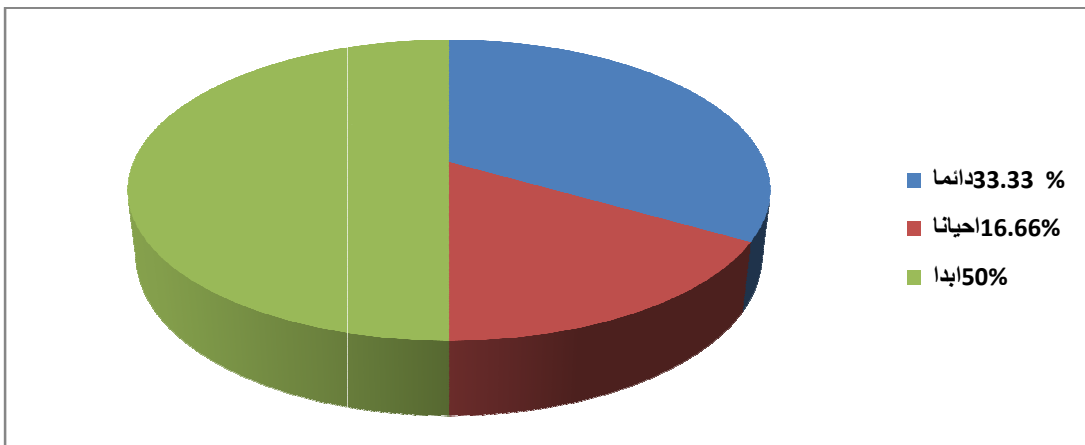
الشكل رقم (09) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09.

تكلمة لعرض نتائج السؤال السابق ترى نسبة 100 % بأن الحوافز مادية و معنوية معا.

السؤال رقم (05): هل تهتم مؤسستكم بشخصية العاملين ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 33.33	10	دائما
%16.66	05	احيانا
% 50	15	ابدا
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (10): آراء المبحوثين حول اهتمام مؤسستهم بشخصية العاملين لديها

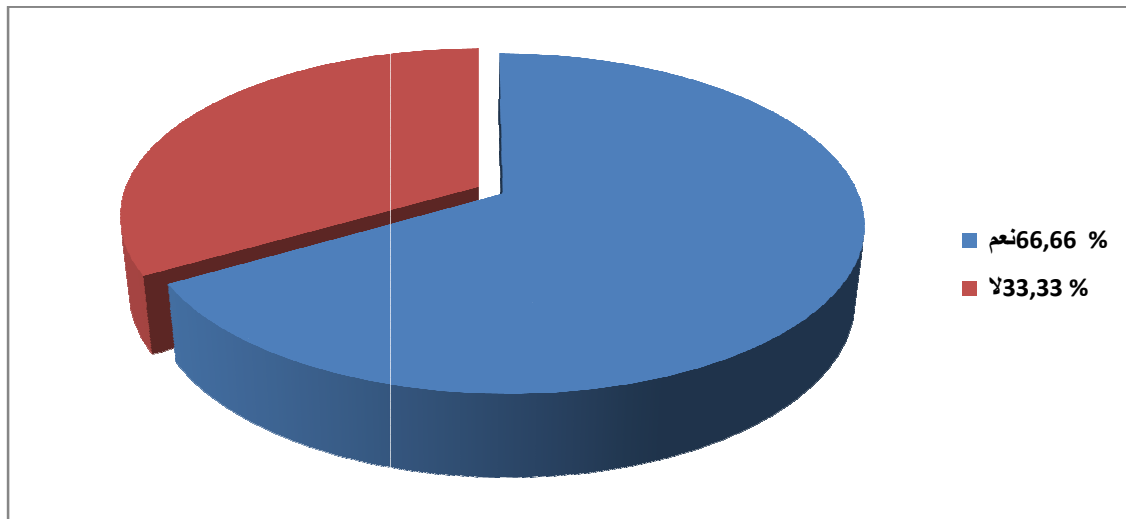


الشكل رقم (10) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

نرى أن نسبة 50% من المبحوثين يعتقدون أن مؤسستهم لا تهتم بشخصية العاملين لديها بينما نلاحظ أن نسبة 33.33% من المبحوثين يرون أن هناك اهتمام دائم من المؤسسة بشخصية عاملها في حين أن البعض الآخر يرى أنه هناك اهتمام بشخصية العامل في بعض الأحيان وهم يمثلون نسبة 16.66% السؤال رقم (06): هل نوعية القيادة لديكم تساعد في رفع أداء العاملين في مؤسستكم؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	66.66 %
لا	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (11): آراء المبحوثين حول دور القيادة في رفع أداء العاملين بالمؤسسة



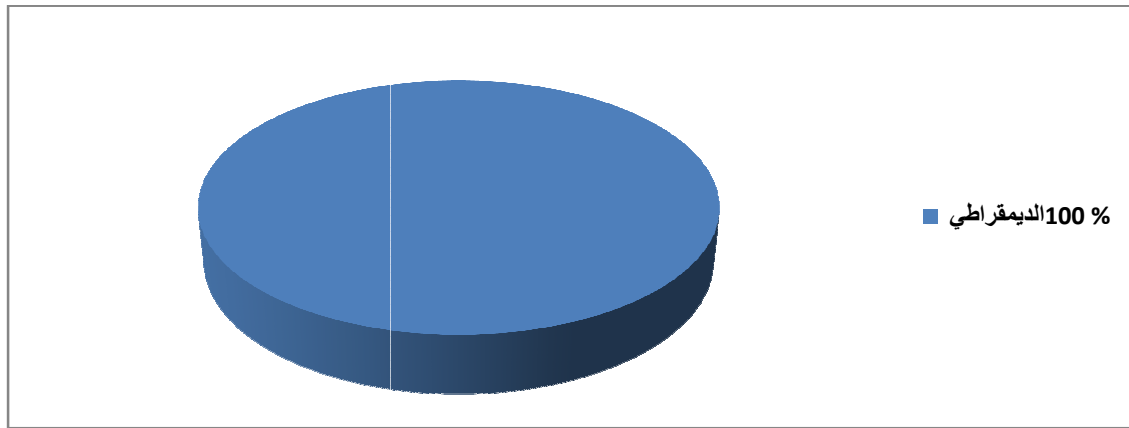
الشكل رقم (11): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 11.

من خلال قراءة هذا الجدول نرى بأن نسبة 66.66% من المجيبين بأن نوعية القيادة تساعد في رفع أداء العاملين بالمؤسسة بينما نسبة 33.33% تعود للذين يرون أن نوعية القيادة ليس لها دور في رفع أداء العاملين في المؤسسة.

- إذا كانت الإجابة بنعم في رأيك أي الأنماط إيجابا في قيادة المؤسسة؟ هل هو ديمقراطي أم دكتاتوري أو فوضوي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
100 %	20	ديمقراطي
00 %	00	دكتاتوري
00 %	00	فوضوي
100 %	20	المجموع

الجدول رقم (12): آراء الباحثين حول أنماط القيادة الأكثر إيجاباً في قيادة المؤسسة.



الشكل رقم (12) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 12.

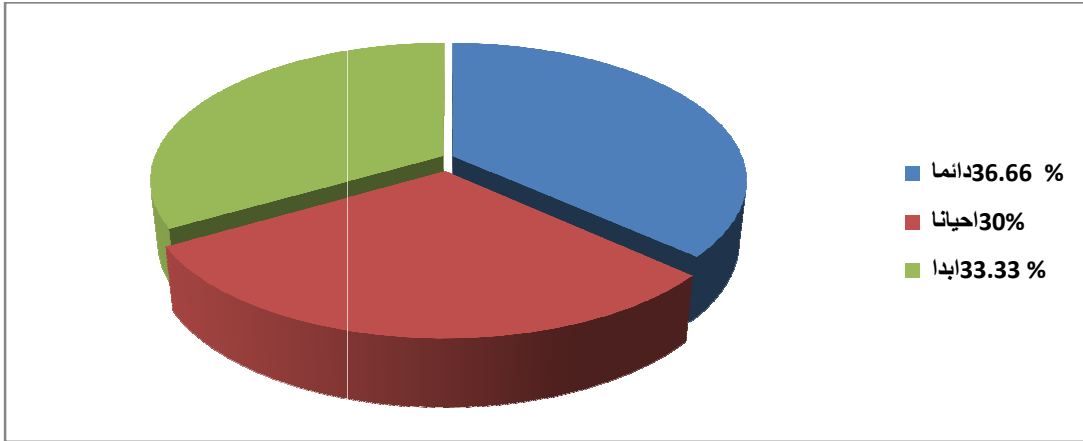
تكتملة لعرض نتائج السؤال السابق ترى الأغلبية الساحقة 100 % بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر إيجاباً في قيادة المؤسسة.

السؤال رقم (07) : هل الثقافة التنظيمية في مؤسستك تدعم التحديث و التغيير في النظام؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
36.66 %	11	دائماً
30 %	09	أحياناً
33.33 %	10	أبداً
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (13): آراء الباحثين حول أن الثقافة التنظيمية في مؤسستهم تدعم التحديث و التغيير في النظام





الشكل رقم(13) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13.

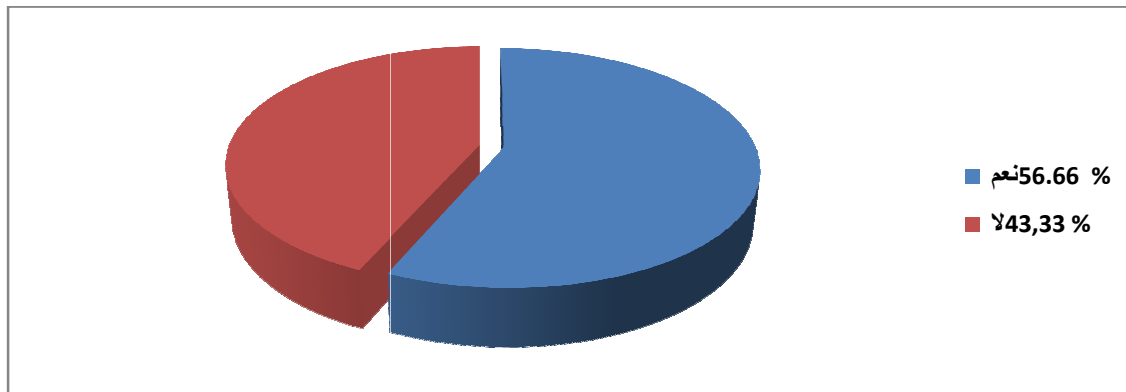
بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة 36.66 % ترى أن المؤسسة تدعم عملية التحديث و التغيير في النظام بينما ترى نسبة 33.33 % من المبحوثين لا توجد أية تغييرات أو تحديثات في النظام وترى نسبة 30% أنه هناك بعض التحديثات و التغييرات في النظام.

المحور الثاني: تعتمد المؤسسة الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها.

السؤال رقم (08): هل توجد في مؤسستكم قوانين ونظم تعمل على الاهتمام بسلوك العاملين؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
56.66 %	17	نعم
43.33 %	13	لا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (14): آراء المبحوثين حول وجود قوانين ونظم تعمل على الاهتمام بسلوك العاملين



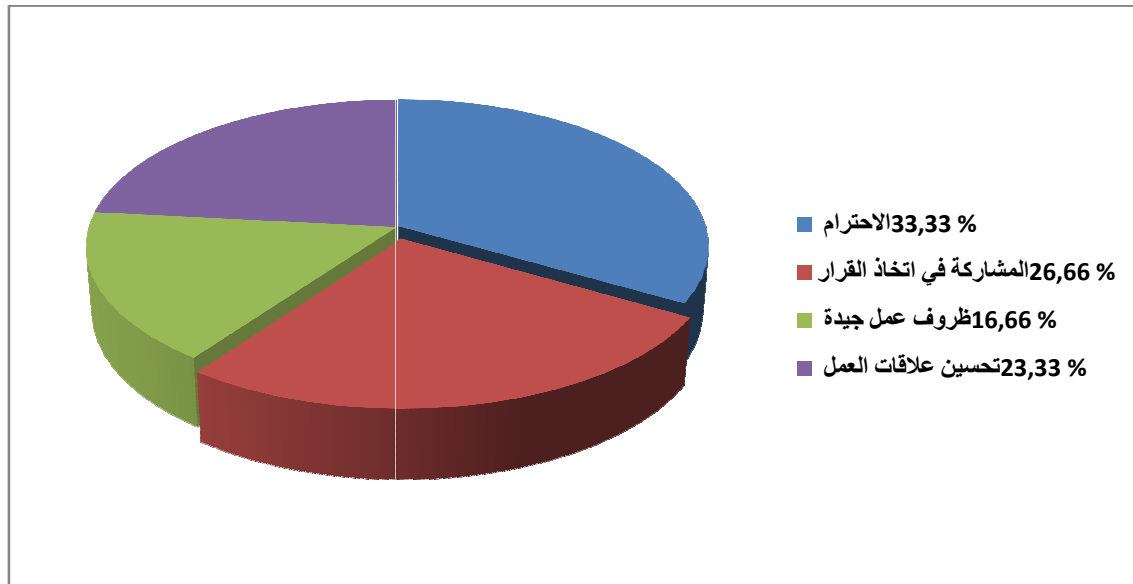
الشكل رقم(14) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 56.66 % من المبحوثين يقرون بوجود قوانين ونظم تهتم بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة بينما 43.33 % منهم يرى أنه لا وجود لقوانين ولا أنظمة تهتم بالسلوك التنظيمي في مؤسستهم.

السؤال رقم (09) : في رأيك ماهي السلوكيات التنظيمية التي يجب على مؤسستك مراعاتها؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاحترام	10	33.33 %
المشاركة في اتخاذ القرار	08	26.66 %
ظروف عمل جيدة	05	16.66 %
تحسين علاقات العمل	07	23.33 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (15): آراء المبحوثين حول السلوكيات التنظيمية التي يجب مراعاتها من المؤسسة.



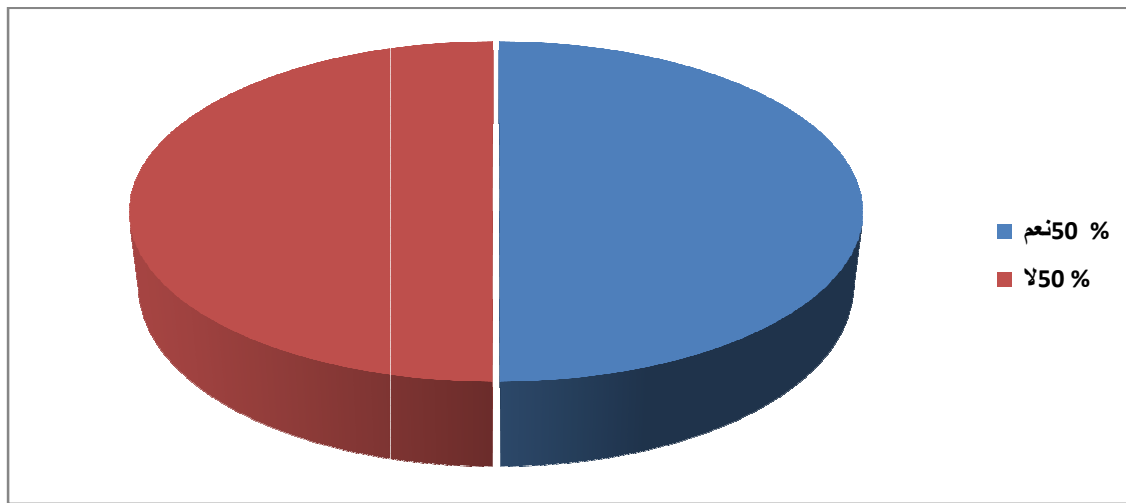
الشكل رقم (15) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15.

اتفقت نسبة جيدة من المبحوثين في عامل الاحترام و مثل 33.33 % و رأى آخرون أن المشاركة في اتخاذ القرار مهمة بنسبة 26.66 % تليها تحسين علاقات العمل بنسبة 23.33 % ثم ظروف العمل الجيدة بنسبة 16.66 % .

السؤال رقم (10) : هل الهيكل التنظيمي في مؤسستكم ملائم لظروف العمل؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
50 %	15	نعم
50 %	15	لا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (16): آراء المبحوثين حول ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاحتياجات العمل



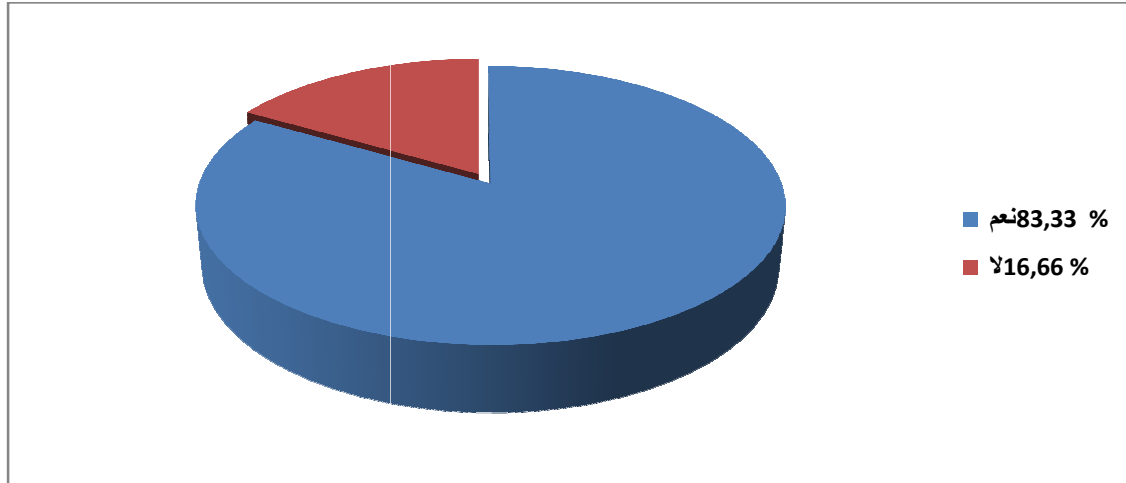
الشكل رقم (16) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16.

نلاحظ في الجدول أعلاه انقسام رأي المبحوثين بين من يقول أن الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل و هذا بنسبة 50 % وآخرون يرون أن الهيكل التنظيمي غير ملائم لاحتياجات العمل وهم أيضا بنسبة 50 %.

السؤال رقم (11) : هل ترى أن القواعد و القوانين المنظمة للعمل واضحة لديك؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
83.33 %	25	نعم
16.66 %	05	لا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (17): آراء المبحوثين حول وضوح القوانين و القواعد المنظمة للعمل



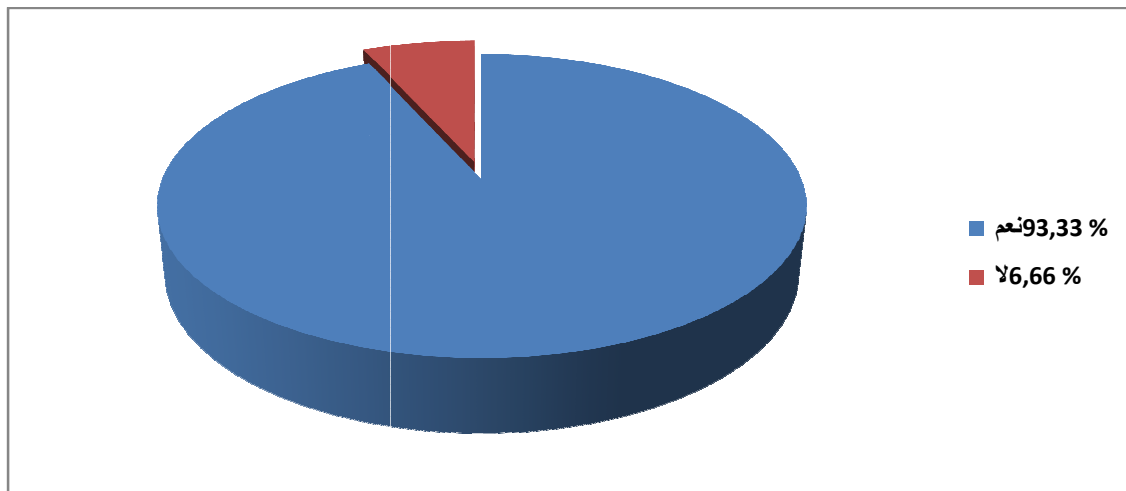
الشكل رقم(17) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:17.

من خلال الجدول نرى أن نسبة 83.33 % من المبحوثين يرون أن القوانين و القواعد المنظمة للعمل واضحة بينما يرى 16.66 % منهم أن هذه القواعد و القوانين غير واضحة.

السؤال رقم (12) : هل درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين في إدارتك واضحة؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	% 93.33
لا	02	% 6.66
المجموع	30	% 100

الجدول رقم (18): آراء المبحوثين حول وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين



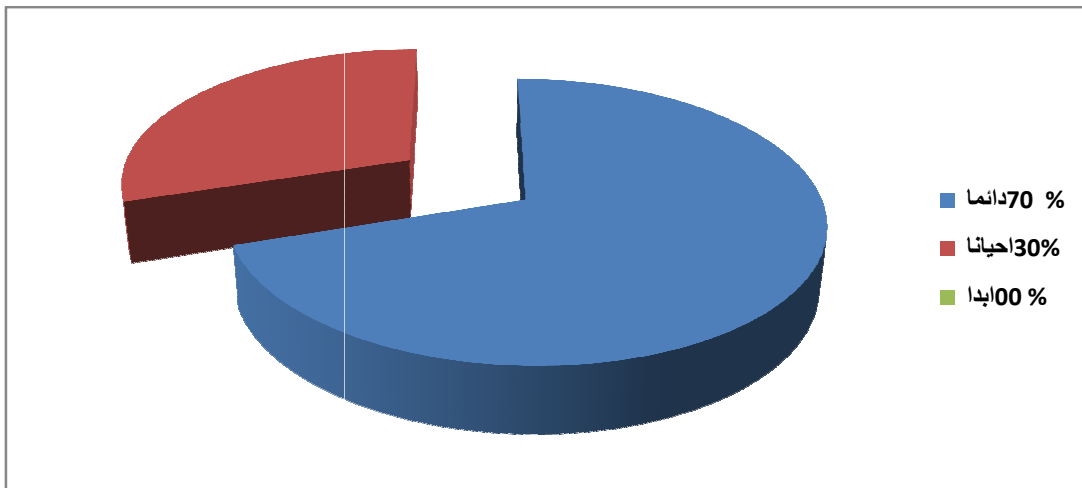
الشكل رقم(18) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18.

يرى أغلبية المبحوثين أن خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين واضحة حيث وصلت النسبة المئوية إلى 93.33 % بينما يرى 6.66 % منهم أنها غير واضحة.

السؤال رقم (13) : هل يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالسياسات و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
70 %	21	دائما
30%	09	أحيانا
00 %	00	أبدا
100 %	30	المجموع

الجدول رقم (19): آراء المبحوثين حول التزام العاملين بالسياسات و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة



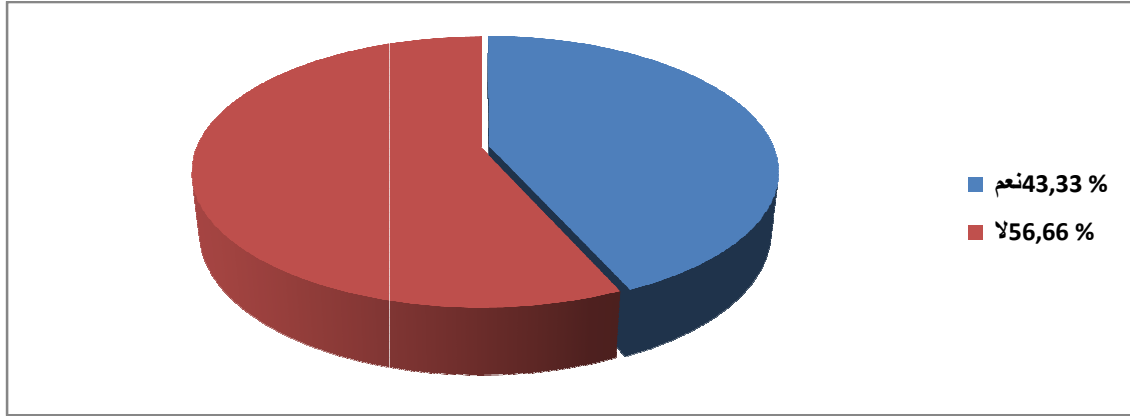
الشكل رقم (19) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19.

يرى 70 % من المبحوثين أنه هنالك التزام بالسياسات و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة بينما يرى 30% أنه لا يوجد التزام بالسياسات و الإجراءات المعتمدة في المؤسسة.  
(من إعداد الباحث)

السؤال رقم (14) : هل تساعد القيم التنظيمية المتبعة في مؤسستك على بعث الولاء و الانتماء؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	43.33 %
لا	17	56.66 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (20): آراء الباحثين حول القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة و قدرتها على بعث الولاء و الانتماء



الشكل رقم(20) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20

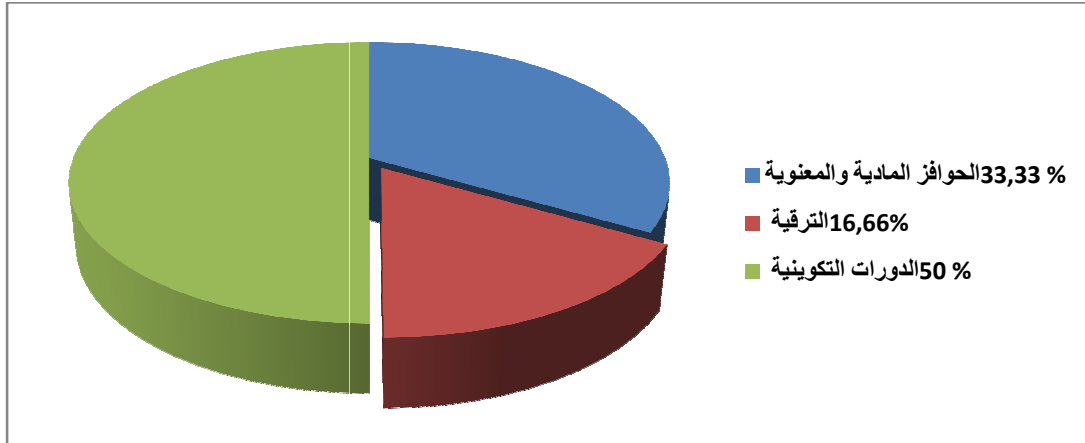
من عرض نتائج الجدول أجاب ما نسبته 56.66 % بأن القيم التنظيمية المتبعة لا تبعث الولاء ولا الانتماء فيما رأى 43.33 % من الباحثين أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تبعث الولاء و الانتماء للمؤسسة.

المحور الثالث : يسأهم تقييم و مراقبة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع أدائهم الوظيفي

السؤال رقم (15) : كيف تقوم مؤسستكم بدفع العاملين إلى تحسين أداءهم الوظيفي ؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الحوافز المادية والمعنوية	10	33.33 %
الترقية	05	16.66 %
الدورات التكوينية	15	50 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (21): آراء الباحثين حول كيفية قيام المؤسسة بدفع عامليها إلى تحسين أدائهم الوظيفي



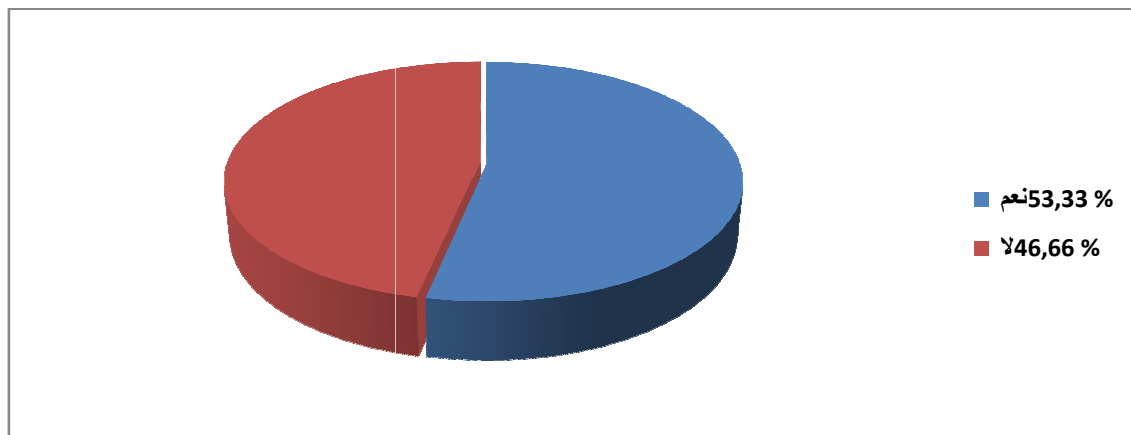
الشكل رقم (21) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 21

من عرض نتائج الجدول أجاب ما نسبته 50 % بأن الدورات التكوينية هي من إحدى الطرق التي تتبعها المؤسسة في الدفع إلى تحسين أداء العاملين بينما أجاب 33.33 % أن الحوافز المادية و المعنوية تستعملهم المؤسسة لتحسين أداء عاملها و رأى آخرون أن الترقية أيضا تدفع بها المؤسسة لرفع أداء موظفيها.

السؤال رقم (16) : هل توفر المؤسسة ظروف عمل جيدة؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	53.33 %
لا	14	46.66 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (22): آراء الباحثين حول توفير المؤسسة لظروف عمل جيدة



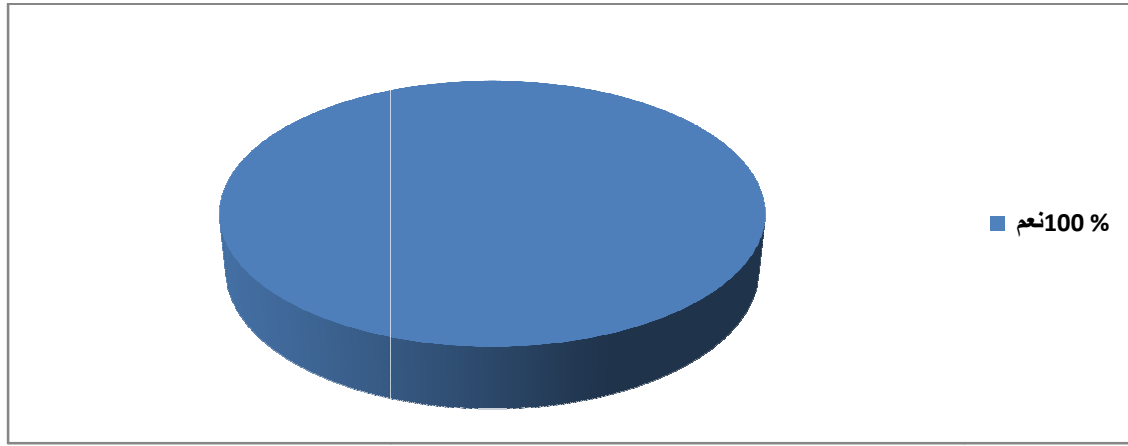
الشكل رقم (22) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 22

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته 53.33 % من المبحوثين ترى أن المؤسسة توفر ظروف عمل جيدة بينما يرى 46.66 % منهم أنها لا توفر ظروف عمل جيدة.

السؤال رقم (17): هل تظن أن منظومة الحوافز و الترقية مهمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 100	30	نعم
% 00	00	لا
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (23): آراء المبحوثين حول منظومة الحوافز و الترقية و أهميتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين



الشكل رقم (23): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 23

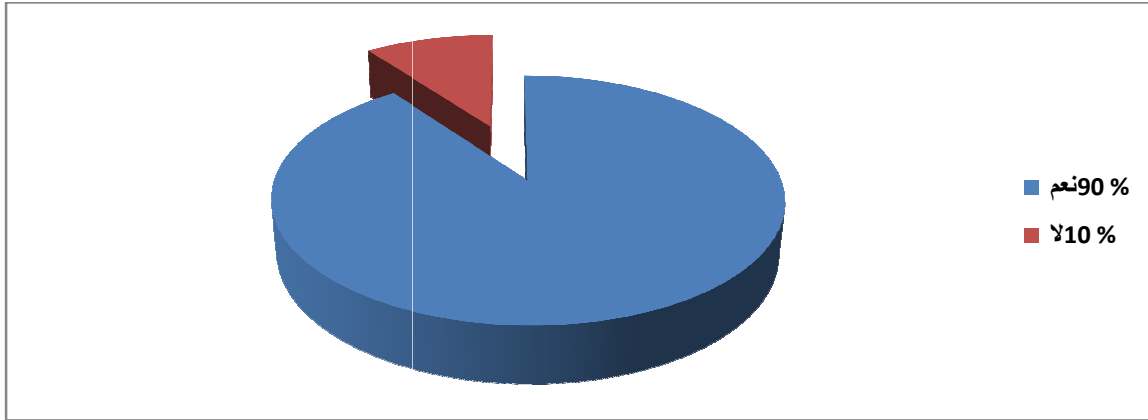
يتفق كل المبحوثين بنسبة 100 % على أن منظومة الحوافز و الترقية مهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

السؤال رقم (18): هل علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل تساعد العاملين في رفع أدائهم الوظيفي ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 90	27	نعم
% 10	03	لا
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (24): آراء المبحوثين حول مساهمة علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل في رفع الأداء الوظيفي للعاملين.





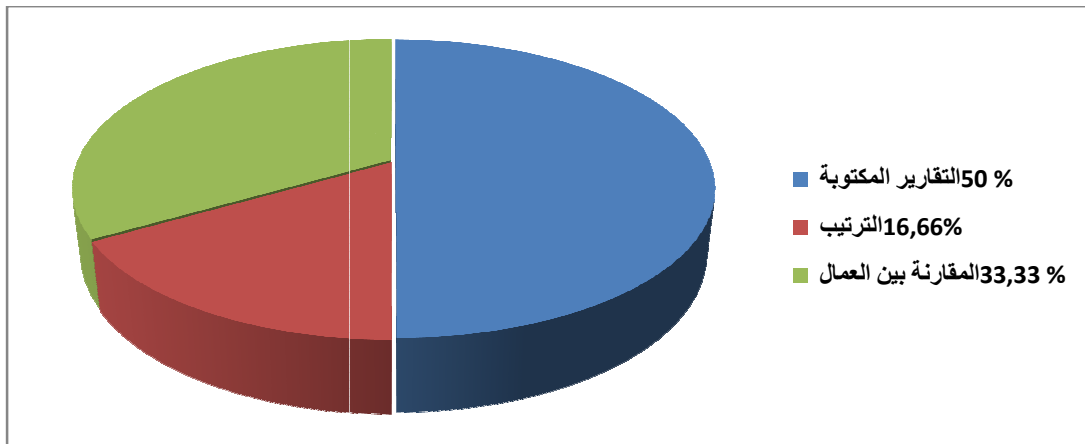
الشكل رقم(24) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:24

أغلبية المبحوثين 90% يرون أن علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل تساعد العاملين في رفع أدائهم الوظيفي بينما يرى 10 % منهم أن علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل لا تساعد العاملين في رفع أدائهم الوظيفي.

السؤال رقم (19): ماهي الأساليب و الطرق التي تعتمد عليها مؤسستكم ي تقييم أداء عاملها ؟

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التقارير المكتوبة	15	50 %
الترتيب	05	16.66 %
المقارنة بين العمال	10	33.33 %
المجموع	30	100 %

الجدول رقم (25): آراء المبحوثين حول الأساليب و الطرق التي تعتمد عليها مؤسستهم ي تقييم أداء عاملها



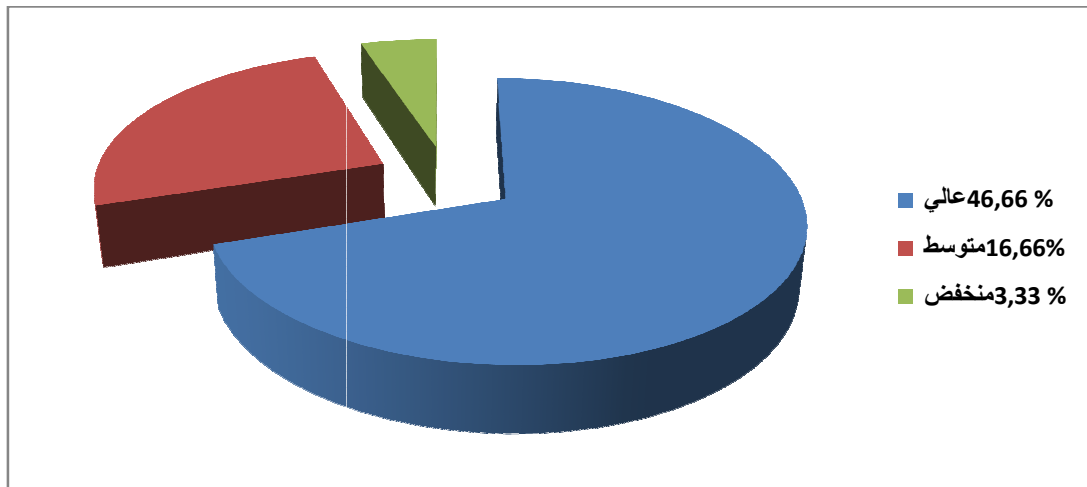
الشكل رقم(25) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25

بعد حوصلة آراء الباحثين يرى 50 % منهم أن التقارير المكتوبة هي من أهم الطرق التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تقييم أداء عاملها بينما يرى 33.33 % أن المقارنة بين العمال هي أيضا من أساليب تقييم الأداء في المؤسسة فيما 16.66 % من الباحثين يرون أن الترتيب هو احد الأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين.

السؤال رقم (20): ماهو مستواك الوظيفي في ظل منظومة التقييم و الرقابة المطبقة في مؤسستكم ؟

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 46.66	24	عالي
%16.66	05	متوسط
% 3.33	01	منخفض
% 100	30	المجموع

الجدول رقم (26): آراء الباحثين حول مستواهم الوظيفي في ظل منظومة التقييم و الرقابة المطبقة في مؤسستهم



الشكل رقم(26) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:26

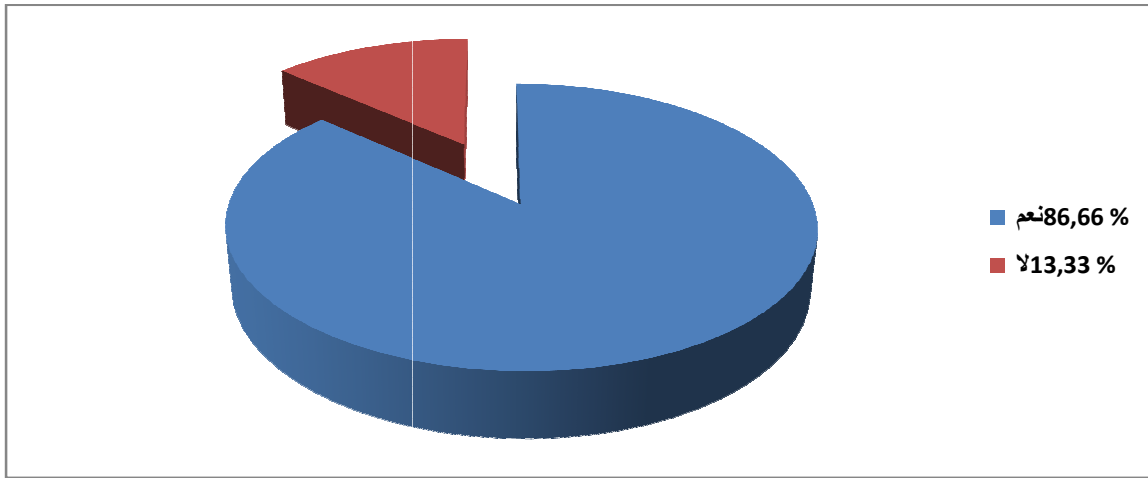
نلاحظ أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل منظومة الرقابة و التقييم في المؤسسة عالية عند 46.66 % من الباحثين بينما يرى 16.66 % أن مستواهم متوسط و نسبة قليلة منهم 3.33 % يرون أن مستواهم منخفض.

(من إعداد الباحث)

السؤال رقم (21): هل تقييم الأداء يعمل على رفع مستوى و كفاءة العاملين في مؤسستكم ؟

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	% 86.66
لا	04	% 13.33
المجموع	30	% 100

الجدول رقم (27): آراء الباحثين أن حول أن تقييم الأداء يعمل على رفع مستوى و كفاءة العاملين في المؤسسة



الشكل رقم(27) : التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 86.66 % من الباحثين يرون أن تقييم الأداء يرفع من كفاءة العاملين بينما يرى 13.33 % منهم أن تقييم الأداء لا يرفع من كفاءة العاملين.

## خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض و قراءة وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور حاولنا في كل محور إظهار و ربط النتائج بالفرضيات و ذلك عن طريق توضيح و إبراز دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وذلك من وجهة نظر العاملين في مديرية الشباب و الرياضة و كذلك ربطها بمختلف النظريات و المعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري لهذا البحث ولقد كانت هاذة المحاور وفقا للأهداف الموضوعية، حيث تم التطرق إلى عرض النتائج الشخصية للعاملين بمديرية الشباب و الرياضة وفي المحور الأول إلى أن معرفة سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي أما المحور الثاني فكأن حول اعتماد المؤسسات الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها، أما المحور الثالث فهو مساهمة تقييم الأداء و سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع أدائهم الوظيفي.

(من إعداد الباحث)

# الفصل السادس

## مناقشة النتائج و تفسيرها

لمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

لم الاستنتاجات.

لم خلاصة عامة.

لم الاقتراحات.

## 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

يهدف هذا الفصل إلى تناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وهي على النحو التالي:

## أ- نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: معرفة مختلف سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي.

يؤثر السلوك التنظيمي بشكل دائم في العمال داخل المؤسسة الرياضية فالسلوك التنظيمي الراقى يشعر العامل بذاته وبأهميته في المؤسسة. مما يجعله منسجم في عمله ومرتبطا بشكل أو ثقل بأهداف المؤسسة وبإستراتيجياتها حيث يسعى دائما إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية ويبدل قصارى جهده في إنجاحها والمحافظة عليها حيث يشعر العامل أن المؤسسة تحترمه كإنسان قبل أن يكون عاملا لهذا تجده لا يفكر في مغادرة المؤسسة، أو مغادرة موقع من مواقع العمل لأنه يحس بمسؤولية إتجاه هذه المؤسسة أو هذا المنصب وكل هذا يدفع به إلى أداء أفضل و أحسن و يحاول الرفع من مستواه الوظيفي.

و العمال في مديرية الشباب و الرياضة يبدون رضاهم عن مدى اطلاع المؤسسة على سلوكياتهم المختلفة وهذا يجعلهم في راحة دائمة و يحسون بقرب إدارة المؤسسة منهم و هذا يدفعهم إلى رفع أدائهم الوظيفي وتطويره و تحسينه و هذا ما تثبته البيانات الواردة في الجداول (05) و (06) حيث ورد في الجدول (05) أن 50% من الباحثين يرون أن المؤسسة تهتم بمختلف سلوكيات العاملين لديها كما ورد في الجدول رقم (06) أن 66.66% من الباحثين يتفقون في أن رؤسائهم في العمل ينظمون تصرفاتهم و سلوكياتهم باستمرار .

وفي الأخير نستنتج أن الفرضية الأولى و التي مفادها " أن معرفة مختلف سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي " محققة.

## ب- نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: اعتماد المؤسسة الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها تعمد المؤسسات على وضع نظم و قوانين داخلية خاصة بها تسيطر و تتحكم من خلالها في النظام الداخلي

للمؤسسة و ياحبذا لو يكون للسلوك التنظيمي نصيب من هذه القوانين تكون مهمة بالعنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض للمؤسسة فيه ترتقي و تتطور و تحقق أهدافها. وموظفوا مديرية الشباب و الرياضة (بسكرة) يرون أن السلوك التنظيمي جزء من الأنظمة و القوانين التي تعمل بها المؤسسة و يتضح ذلك من خلال الجداول رقم (14) و (17) حيث ورد في الجدول رقم (14) أن 56.66% من المبحوثين يقرون بوجود قوانين و نظم تهتم بالسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة كما ورد في الجدول رقم (17) أن نسبة 83.33% من المبحوثين يرون أن القوانين و القواعد المنظمة للعمل واضحة لديهم ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية و التي مفادها " اعتماد المؤسسة الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها " محققة.

### ج- نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: مساهمة تقييم و مراقبة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع أدائهم الوظيفي لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة و مراقبة، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد في المستقبل ، حيث تقوم المؤسسة بمراقبة أداء الفرد في كل فترة لتقييمه فإذا كان سلبيا تعمل على تصحيحه و إن كان ايجابيا تعظمه و تستفيد منه في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

العاملون في مديرية الشباب و الرياضة (بسكرة) يقرون أن تقييم و مراقبة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية يرفع من أدائهم الوظيفي و يتضح ذلك من خلال الجداول رقم (27) و (26) و كذلك (25) حيث ورد في الجدول رقم (27) أن نسبة 86.66% من المبحوثين يرون أن تقييم الأداء يرفع من كفاءة العاملين بالمؤسسة في الجدول رقم (26) يرى 46.66% من المبحوثين أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل منظومة الرقابة و التقييم في المؤسسة عالية وفي الجدول رقم (25) وبعد تلخيص و حوصلة الإجابات يرى 50% من المبحوثين أن التقارير المكتوبة هي من أهم الطرق التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تقييم أداء عاملها وهي إحدى طرق قياس الأداء.

ومنه نقول أن الفرضية الثالثة و التي مفادها " مساهمة تقييم و مراقبة أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع أدائهم الوظيفي " محققة.

## 2- الاستنتاجات:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استنتاجات لدور السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، نلخصها كالآتي:

- الإنسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها ككل لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
  - تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة ، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.
  - السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة.
  - الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.
  - سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالبا ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها.
  - هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية و المعنوية و إنتاجية الموظف.
  - بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.
- (من إعداد الباحث)



## خلاصة عامة:

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري، خصوصاً الجانب السلوكي منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقدمها، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وأداء منظمات الأعمال وقد قسمنا هذه الدراسة إلى خمس فصول، هي الإطار المنهجي والإطار النظري والإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل نتائج البحث وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما السلوك التنظيمي و الجانب الثاني هو أداء العاملين في المؤسسة الرياضية، ففي الجانب التمهيدي تطرقنا إلى الإطار المنهجي الذي حوى المقدمة والتي شملت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وهيكلها ومصطلحاتها الإجرائية، كما شملت بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعات السلوك التنظيمي وفي الفصل الأول فقد تناولت الدراسة الإطار النظري الذي احتوى ثلاثة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول على مفاهيم السلوك التنظيمي وأهدافه وأهميته، والمبحث الثاني تناول أبعاد السلوك التنظيمي الفردي و شملت (الإدراك - الدافعية - الحوافز-الشخصية) ودرس المبحث الثالث البعد الجماعي وهي: (القيادة الاتصال- الثقافة التنظيمية - جماعات العمل).

أما في الفصل الثاني فقد تناول مفهوم الأداء وأهدافه وأهميته في المبحث الأول متناول المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء تعريفه وأهدافه وأهميته و طرقه وعلاقته بالسلوك التنظيمي و في الفصل الثالث تناولنا الإدارة الرياضية تعريفها تاريخها وأهميته.

أما في الفصل الرابع فقد تم توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة و الإجراءات الميدانية فيما تناول الفصل الخامس عرض و تحليل نتائج البحث فيما كان الفصل السادس لمناقشة النتائج و تفسيرها في ضوء الفرضيات و في الأخير تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

(من إعداد الباحث)

الاقتراحات:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، ومن أجل المساهمة في إدارة سلوك تنظيمي فعال، يعمل على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية، وينعكس تأثيره إيجاباً على أداء القطاع الرياضي، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة اهتمام المسؤولين في المؤسسة الرياضية بعناصر السلوك التنظيمي، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات المؤسسة الرياضية.
  - ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً).
  - الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات بالإضافة إلى دليل وصف الوظيفة.
  - منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم.
  - استمرار الإدارات بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.
  - ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المؤسسات الرياضية، لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الأداء.

المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولا الكتب:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. ادوارد موراي ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية و الانفعالات ، دار الشروق للنشر، القاهرة 1988.
3. بشار يزيد و الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2009.
4. بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.
5. بن نوران، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006م.
6. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية ، ط1، العراق، 2016.
7. جون دكت، ترجمة عبد الحميد صفوت ابراهيم، علم النفس الاجتماعي و التعصب ، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
8. حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة، 94 2001.
9. حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
10. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و ادارة المورد البشري، دار الجامعة للنشر، مصر، 2007 .
11. د. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
12. درة ابراهيم عبد الباري ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأسس و الأبعاد ، دار وائل للنشر ، ط2، الأردن، 2010.
13. رباح، كمال أحمد، العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا 2007 ، منشوات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

14. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
15. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار النهضة العربية للنشر،مصر ، 2001.
16. سامح عبد المطلب ، ترجمة عامر، إدارة الأداء ، ، دار الفكر للنشر،ط1، الأردن ، 2011.
17. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط 3 ،الأردن ،2007 .
18. السلمي، علي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972 .
19. صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1999 .
20. طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
21. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
22. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية، مصر، 1998.
23. عادل حسن، الأفراد و الصناعة ،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ،1998.
24. عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
25. عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر .
26. عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري و التنظيمي ، دار زهران للنشر،عمان ، 1999.
27. عبدالباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م.
28. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
29. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ، دار جليس الزمان و دار الرمال، ط1 ، عمان، 2009.

30. علي عبد الهادي مسلم و راوية حسن، السلوك و التطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2015.
31. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999.
32. عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 .
33. عنصر يوسف، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر ،مخبر علم الاجتماع و الترقية للبحث و الترجمة، الجزائر، 2007 .
34. غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997،
35. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.
36. فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011 .
37. فائق حسني أبو حليلة:الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
38. فائق حسني أبو حليلة:الحديث في الإدارة الرياضية.
39. فضيل دليو : أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر.
40. فضيل ديلو، الاتصال مفاهيمه،نظرياته ووسائله ، دار الفجر للنشر،ط1، القاهرة، 2003
41. فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986.
42. كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995
43. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 .
44. محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
45. محمد خليفة عبد اللطيف، الدافعية للانجاز دار غريب للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، ط1، 2000.

46. محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 .
47. محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
48. محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة،
49. محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين و التربويين، دار الفجر، ط2، مصر، 2000.
50. محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
51. محمود ابو سمرة،الاتصال الإداري و الإعلامي ،دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1 ، الأردن ، 2009.
52. محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر، ط3 ،عمان ،2005.
53. محمود شمال حسن، سيكولوجية الفرد في المجتمع ، دار الآفاق العربية،ط1،مصر ، 2001.
54. محمود فتحي عكاشة، علم النفس العام ،دار الجمهورية الإسكندرية، مصر، 2000.
55. مروان عبد الحميد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
56. معن محمود عياصرة و آخرون، القيادة و الرقابة، و الاتصال الإداري ،دار حامد للنشر، الأردن، 2008 .
57. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي ،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، ط1 ، دسوق، ،2015.
58. هشام فوري و آخرون،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر،ط1 ،العراق، 2006 .
59. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 .
60. يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.
- ثانيا: الكتب الأجنبية

1. GUY DESAUNA ,COMMET GEREREFFICACEMENT SON SUPERIEUR, 2EME EDITION, ,PARIS, 2000.
2. MUCCHEILLE ALEXAPPROCHE, SYSTEMATIQUE ET COMMUNICTON DES ORGANI, 2002.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

1. سعيد حسن آل عبد الفتاح، مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2003.
2. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، مذكرة دكتوراه جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016.
3. مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي و علاقته بأداء العاملين دراسة مسحية عن العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية، الرياض، 2004.

### رابعا: المجلات و الجرائد

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل: 28 ديسمبر 2006، العدد: 61، المادة 31.
2. نذير زريبي و آخرون، إدارة البيئة الحضارية و أثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ديسمبر 2000.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم ادارة المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

استمارة استبيان للتحكيم

السادة المسيرين تحية طيبة.  
انا طالب اتابع بحثي العلمي بقسم الإدارة والتسيير الرياضي ، و انا في حاجة ماسة  
لمساهمتم لانجاز عملي بنجاح لنيل شهادة الماستر في الاختصاص المذكور.  
يدور موضوع بحثي حول دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي للعاملين  
في المؤسسة الرياضية .  
إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية فإننا لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم ،  
ونعدكم بعدم الكشف على هويتكم .

ولكم الشكر الجزيل .  
- قرطي تقي الدين

تنبيه : المرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

- 1- الجنس: ذكور  إناث
- 2- سنوات الخدمة 05-01 سنوات  05-10 سنوات  أكثر من 11 سنة
- 3- الشهادة المتحصل عليها : ليسانس  ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

## المحور الأول : معرفة سلوكيات الافراد داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع ادائهم الوظيفي

4- هل تهتم مؤسستكم بمختلف سلوكيات العاملين ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

5- هل يقوم رؤسائكم في العمل بتنظيم سلوكياتكم وتصرفاتكم داخل المؤسسة ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

6- ماهي نسبة ادراككم لأهمية ومسؤولية المنصب الذي تشغله داخل مؤسستك ؟

عالية  متوسطة  منخفضة

7- هل الحوافز تزيد من دافعيتم في العمل؟

نعم  لا

\* اذا كانت الاجابة بنعم ماهو نوع هذه الحوافز هل هي مادية معنوية او الاثنين معا ؟

8- هل تهتم مؤسستكم بشخصية العاملين ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

9- هل نوعية القيادة الادارية تساعد في رفع اداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

\* اذا كانت اجابتك بنعم في رأيك أي الانماط ايجابا في قيادة المؤسسة:

ديمقراطي  دكتاتوري  فوضوي

10- هل الثقافة التنظيمية في مؤسستك تدعم التغيير و التحديث في النظام؟

دائماً  أحيانا  أبدا

## المحور الثاني : تعتمد المؤسسة الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها

1- هل توجد في مؤسستكم قوانين ونظم تعمل على الاهتمام بسلوك العاملين؟

نعم  لا

2- في رأيك ماهي السلوكيات التي يجب على ادارة مؤسستك مراعاتها و الاهتمام بها؟

3- هل الهيكل التنظيمي في مؤسستك ملائم لاحتياجات العمل؟

نعم  لا

4- هل ترى ان القواعد و القوانين المنظمة للعمل واضحة لديك ؟

نعم  لا

5- هل درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين في ادارتك واضحة ؟

نعم  لا

6- هل يوجد التزام واضح من قبل العاملين بالسياسات و الاجراءات المعتمدة في المؤسسة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

7- هل تساعد القيم التنظيمية المتبعة في مؤسستك على بعث الولاء و الانتماء ؟

نعم  لا

المحور الثالث : يساهم تقييم و مراقبة اداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع ادائهم الوظيفي ؟

1- كيف تقوم مؤسستكم بدفع العاملين الى تحسين ادائهم الوظيفي ؟

.....  
.....

2- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل؟

نعم  لا

3- هل تضمن ان منظومة الحوافز و الترقية مهمة لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين ؟

نعم  لا

4- هل علاقات العمل الطيبة التي تستند على مبدأ التعاون و التكامل تساعد العاملين في رفع ادائهم الوظيفي ؟

نعم  لا

5- ماهي الاساليب و الطرق التي تعتمد عليها مؤسستكم في تقييم اداء عاملها ؟

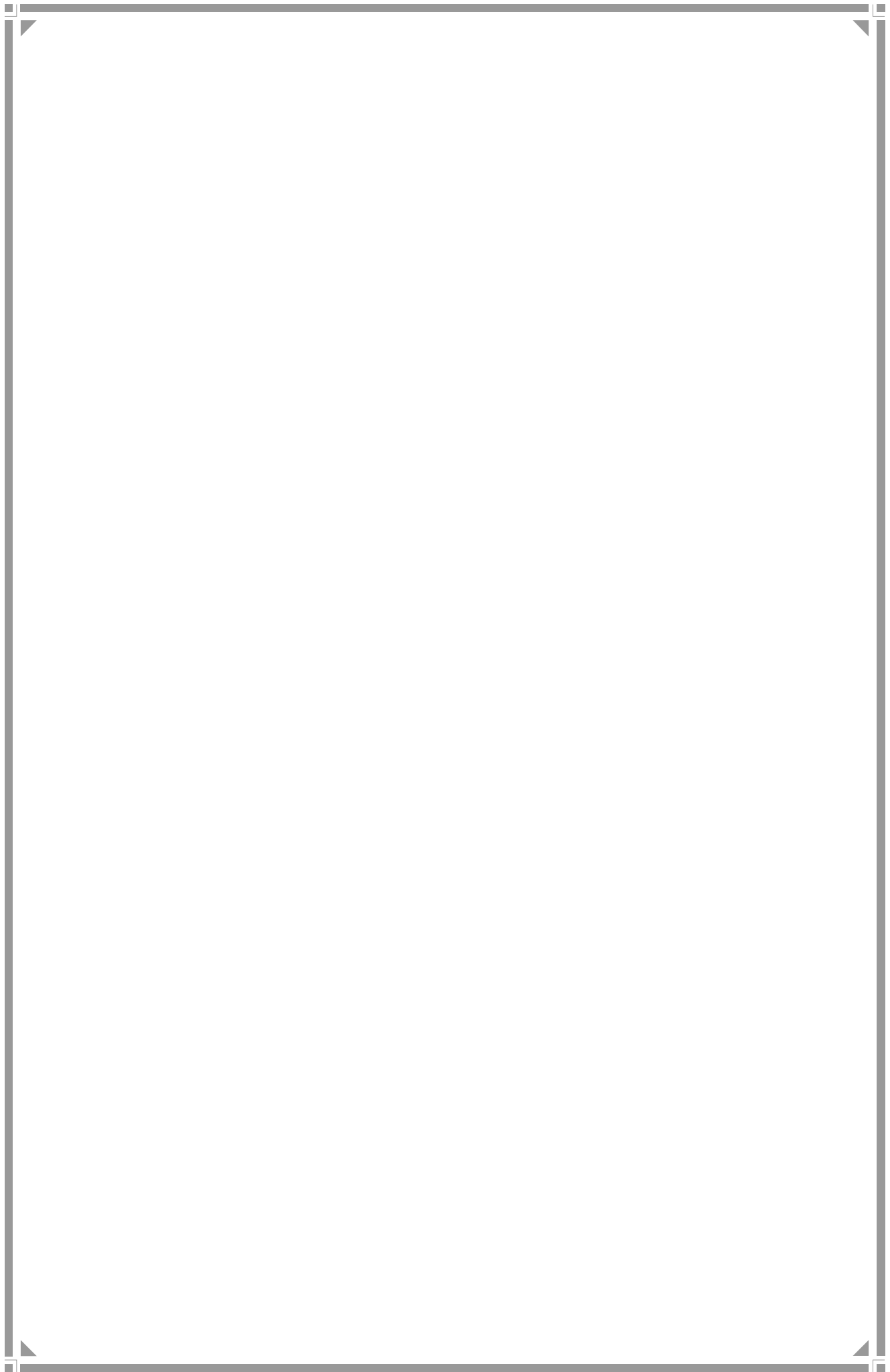
.....  
.....  
.....

6- ماهو مستواك الوظيفي في ظل منظومة التقييم و الرقابة المطبقة في مؤسستكم ؟

عالي  متوسط  منخفض

7- هل تقييم الاداء يعمل على رفع مستوى و كفاءة العاملين في مؤسستكم ؟

نعم  لا



## الملخص:

عنوان الدراسة "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"

### أهداف الدراسة:

- 1- معرف سلوكات و تصرفات العاملين داخل المؤسسة الرياضية و العمل على معالجتها لرفع أدائهم الوظيفي.
- 2- معرفة مدى تطبيق السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية و انعكاساته على العاملين داخلها.
- 3- معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين و معرفة الايجابيات و السلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي .
- 4- السعي للوصول إلى مؤسسات رياضية تضع المورد البشري ضمن أولوياتها من أجل تطوير كفاءته و قدراته من أجل رفع أدائه الوظيفي و أداء المؤسسة ككل.

الإشكالية: ما مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

الفرضية العامة: للسلوك التنظيمي دور في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

### الفرضيات الجزئية:

- ❖ معرفة مختلف سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي.
  - ❖ تعتمد المؤسسات الرياضية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها.
  - ❖ يساهم تقييم أداء و سلوكات العاملين داخل المؤسسة الرياضية في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- العينة: تتكون عينة البحث من 30 إداري بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة و أهدافها.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات، كما تم استخدام التكرارات و النسب المئوية.

### استنتاجات واقتراحات:

استنتجنا من الدراسة مايلي:

- الإنسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها ككل لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
- تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة ، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حالوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.

- السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة.
- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.
- سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها.
- هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية و المعنوية و إنتاجية الموظف.
- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.

و اقترحنا مايلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين في المؤسسة الرياضية بعناصر السلوك التنظيمي، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات المؤسسة الرياضية.
- ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً).
- الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات بالإضافة إلى دليل وصف الوظيفة.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم.
- استمرار الإدارات بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المؤسسات الرياضية، لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الأداء.