

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:.....



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

العنوان

**نظام الترقية ومساهمته في  
الرفع من مستوى الأداء وتحقيق  
أهداف المنشأة الرياضية**

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

تحت إشراف:  
- د. دحية خالد

من إعداد :  
- مودع محمد نسيم

السنة الجامعية : 2019/2018



# شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي سير لنا الظروف وأنعم علينا بالقوة والصبر حتى وصلنا إلى ما

نحن عليه، ونشكره على نعمة العقل التي أوصلتنا إلى هذا المستوى نتقدم بالشكر إلى الأستاذ

المؤطر دحية خالد على الجهد الذي بذلته من أجلنا، وكذا على نصائحه وتوجيهاته طيلة مدة

البحث، فكان له أثر كبير في إنجاز هذه المذكرة وأسأل الله أن يجازيه كل الخير

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة

أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا

العمل

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العلماء فقال: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ".

إلى من يقدر شعله العلم..... ويمجد جدوة المعرفة..... ويناضل دوماً ويجاهد للنهوض بقيمة  
الحرف وعمق الكلمة..... أهدي ثمرة جهدي ..... وحصيلة مشواري :

\*إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما في خير.

\*إلى كل الأهل والأقارب سواء كانوا من قريب أو من بعيد .

\*وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذاتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ...  
\*إلى كل من سلك طريقاً ينتهي فيه علماً.....

أهديكم هذا العمل المتواضع.

| الصفحة                                     | العنوان                                       |
|--|---|
|  | • شكر و عرفان .....                           |
|  | • إهداء .....                                 |
|  | • فهرس المحتويات .....                        |
|  | • قائمة الجداول والأشكال .....                |
| أ-ج  | • مقدمة .....                                 |
| <b>الفصل التمهيدي: الإطار العام لدراسة</b> |   |
| 2  | 1. الإشكالية .....                            |
| 3  | 2. الفرضيات .....                             |
| 3  | 3. أهداف الدراسة .....                        |
| 3  | 4. أهمية الدراسة .....                        |
| 4  | 5. أسباب اختيار الموضوع .....                 |
| 4  | 6. التعريف بمصطلحات الدراسة .....             |
| 6  | 7. الدراسات السابقة .....                     |
| <b>الجانب النظري</b>                       |   |
| <b>الفصل الأول: الترقية</b>                |   |
| 12   | تمهيد .....                                   |
| 13   | 1. الاطار المفاهيمي للترقية .....             |
| 13   | 1.1. تعريف الترقية و أنواعها .....            |
| 17   | 1.2. شروط و أهداف الترقية .....               |
| 19   | 1.3. الآثار الايجابية و السلبية للترقية ..... |
| 21   | 2. عموميات على الترقية .....                  |
| 21   | 1.2.1. مناهج و برامج الترقية .....            |
| 23   | 2.2.2. أهمية و أسس الترقية .....              |

## فهرس المحتويات

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 26                                    | 3.2. مصادر الترقية.....                                     |
| 28                                    | ..... خلاصة   |
| <b>الفصل الثاني: الأداء</b>           |   |
| 30                                    | تمهيد.....  |
| 31                                    | 1. ماهية الأداء.....  |
| 31                                    | 1.1. مفهوم الأداء.....                                      |
| 33                                    | 2.1. عناصر الأداء.....                                      |
| 34                                    | 3.1. محددات الأداء.....                                     |
| 35                                    | 4.1. نظريات الأداء.....                                     |
| 40                                    | 5.1. قياس الأداء.....                                       |
| 41                                    | 2. تحسين الأداء.....  |
| 41                                    | 1.2. مفهوم تحسين الأداء.....                                |
| 42                                    | 2.2. التركيز على تحسين الأداء.....                          |
| 42                                    | 3.2. مظاهر ضعف الأداء.....                                  |
| 43                                    | 4.2. خطوات عملية تحسين الأداء.....                          |
| 46                                    | 5.2. العوامل المؤثرة على تحسين الأداء.....                  |
| 46                                    | 6.2. الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء واستعمال الطرق..... |
| 48                                    | ..... خلاصة   |
| <b>الفصل الثالث: المنشآت الرياضية</b> |   |
| 50                                    | تمهيد.....  |
| 51                                    | 1. المنشآت الرياضية.....                                    |
| 51                                    | 1.1. نبذة تاريخية عن المنشأة الرياضية.....                  |
| 54                                    | 2.1. مفهوم المنشأة الرياضية.....                            |
| 54                                    | 3.1. إدارة المنشأة الرياضية.....                            |
| 56                                    | 4.1. خصائص المنشأة الرياضية.....                            |
| 57                                    | 5.1. أسس تخطيط المنشأة الرياضية.....                        |
| 58                                    | 2. مديرية الشباب و الرياضة.....                             |

## فهرس المحتويات

|  |   |
|--|---|
| 58   | 1.2. تعريف مديرية الشباب و الرياضة..... |
| 59   | 2.2. مهام مديرية الشباب و الرياضة.....  |
| 60   | 3.2. المصالح التابعة للمدرية.....       |
| 62   | خلاصة.....                              |
| <b>الجانب التطبيقي</b>                         |   |
| <b>الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة</b>    |   |
| 65   | تمهيد.....                              |
| 66   | 1. الدراسة الاستطلاعية.....             |
| 66   | 2. المنهج المستخدم.....                 |
| 67   | 3. أدوات الدراسة.....                   |
| 69   | 4. صدق و ثبات الأداء.....               |
| 70   | 5. عينة البحث و كيفية اختيارها.....     |
| 71   | 6. ضبط متغيرات الدراسة.....             |
| 71   | 7. مجالات الدراسة.....                  |
| 71   | 8. الوسائل الاحصائية.....               |
| 72   | خلاصة.....                              |
| <b>الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة</b> |   |
| 74   | تمهيد.....                              |
| 94-75  | 1. عرض و تحليل نتائج الدراسة.....       |
| 94   | 2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....  |
| 95   | 3. الاستنتاجات.....                     |
| 96   | 4. الاقتراحات.....                      |
| 99   | • خاتمة.....                            |
| 101  | • قائمة المراجع.....                    |
| 106  | • الملحق.....                           |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | رقم |
|--------|---|-----|
| 75     | كيفية التحاق بالعمل في المنشأة الرياضية   | 01  |
| 76     | يبين وجود نظام ترقية بالمنشأة الرياضية  | 02  |
| 77     | يبين أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة                                       | 03  |
| 78     | يبين نوع الترقية المتحصل عليها في المنشأة   | 04  |
| 79     | يبين أسس منح الترقية في المنشأة   | 05  |
| 80     | يبين تطبيق المعايير في المنشأة الرياضية   | 06  |
| 81     | يبين أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية                      | 07  |
| 82     | يبين معرفة ما إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل                    | 08  |
| 83     | يبين ما إذا كانت الترقية التي تتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهوداتك                  | 09  |
| 84     | يبين ما إذا كان اعتماد القرابة والمحسوبة في الترقية يقلل من أداء العامل               | 10  |
| 85     | يبين إن كان التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة العامل                            | 11  |
| 86     | يبين إن كان هناك طرح للعاملين من أجل تحسيسهم والرفع من مستواهم                        | 12  |
| 87     | يبين إن كان الرفع من مكاتك في المؤسسة يساهم في رفع مجهودات العامل في المنشأة الرياضية | 13  |
| 88     | يبين إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل        | 14  |
| 89     | يبين أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية                               | 15  |
| 90     | يبين أهمية التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة                   | 16  |
| 91     | يبين ما إذا كانت أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المنشأة                               | 17  |
| 92     | يبين ماذا يسعى العامل من خلال عمله  | 18  |
| 93     | يبين عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية              | 19  |



قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | رقم |
|--------|--|-----|
| 16     | الترقية في الدرجة  | 01  |
| 75     | كيف تم التحاقك بالعمل في المنشأة الرياضية  | 02  |
| 76     | يبين وجود نظام ترقية بالمنشأة الرياضية   | 03  |
| 77     | يبين أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة  | 04  |
| 78     | يبين نوع الترقية المتحصل عليها في المنشأة  | 05  |
| 79     | يبين أسس منح الترقية في المنشأة  | 06  |
| 80     | يبين تطبيق المعايير في المنشأة الرياضية  | 07  |
| 81     | يبين أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية                       | 08  |
| 82     | يبين معرفة ما إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل                     | 09  |
| 83     | يبين ما إذا كانت الترقية التي تتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهوداتك                   | 10  |
| 84     | يبين ما إذا كان اعتماد القرابة والمحسوبية في الترقية يقلل من أداء العامل               | 11  |
| 85     | يبين إن كان التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة العامل                             | 12  |
| 86     | يبين إن كان هناك طرح للعاملين من أجل تحسيسهم والرفع من مستواهم                         | 13  |
| 87     | يبين إن كان الرفع من مكانتك في المؤسسة يساهم في رفع مجهودات العامل في المنشأة الرياضية | 14  |
| 88     | يبين إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل         | 15  |
| 89     | يبين أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية                                | 16  |
| 90     | يبين أهمية التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة                    | 17  |
| 91     | يبين ما إذا كانت أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المنشأة                                | 18  |
| 92     | يبين ماذا يسعى العامل من خلال عمله   | 19  |
| 93     | يبين عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية               | 20  |

مقدمة

تعد الترقية إحدى أهم الحقوق التي تقررت للموظفين، ذلك أنها تعني أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من وظيفته التي كان يشغلها قبل الترقية، وتؤدي إلى زيادة المزايا المادية والمعنوية للموظف، كما تؤدي أيضا إلى زيادة أعبائه واختصاصاته الوظيفية أي زيادة مسؤولياته وسلطاته وارتفاع قدره في السلم الوظيفي، ولعل الإهتمام بدراسة ترقية العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءاتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية ولعل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين أصبح من أهم العوامل التي تتطلب وضع نظام من الترقية المادية والمعنوية المتميز بالكفاءة والكفاية.

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً... ولهذا فإن المؤسسات - مهما كانت طبيعتها- صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة .

ولهذا يبدو في الآونة الأخيرة دور إدارة الموارد البشرية انه يتسع بشكل كبير ليفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف والمزايا والمنافع والتعويضات، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة و عملية التخطيط للمؤسسة. ولعل من بين أهم الأسباب التي ساعدت على اتساع دور الموارد البشرية هو الزيادة الواضحة في تعقد البيئة السائدة الآن، أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالموارد البشري هو القوى الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج. إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار و السلطات والمسؤوليات والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة والأفراد هم أيضا الذين يقومون بالأداء الفعلي للكثير من الأعمال التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات والتوجهات العالمية في تسيير وتنمية الموارد البشرية و هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المنشآت في تحقيق أهدافها وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات و عنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي. ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المنشآت الرياضية بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى، وتحرص إدارات المنشآت الرياضية على استقطاب مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات وقدرات ومواصفات معينة تسهم لهم في تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب، بمعنى آخر ضرورة وجود حد من التكامل والملائمة بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها.

والمنشآت الرياضية كغيرها من المؤسسات والمنظمات الأخرى والتي تسعى جاهدة الى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع ، وهي مؤسسة تتكون من هيكل إداري وعمال ينظمون أعمالها ويسهرون على عملها بالصورة الأكمل وذلك في بيئة عمل مناسب، من أجل السهر على أداء وظائفهم لتحقيق الأهداف المرسومة ، حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء العمال بمختلف محدداته كقدرات ومهارات العاملين وكذا ادراكهم لدورهم ومتطلبات الوظيفة التي يعملون بها يحدد مدى تحقيق تلك الأهداف ، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنشآت الرياضية نحو الترقية ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر والغير المباشر في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المنظمة كما تباينت وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع العمال وما هي الأسس التي يتم بموجبها وضع نظام الترقية و التخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظام الترقية سواء كانت مادية أو معنوية.

وتسعى هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومحدداته ونظام الترقية ومناهجها ومصادرها لدى العاملين في المنشآت الرياضية – مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة - حيث تطرقنا للموضوع وفق الخطة التالية :

❖ الباب الأول الخاص بالدراسة النظرية قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول الفصل الأول خص به الترقية أما الفصل الثاني فخصص الأداء الوظيفي والفصل الثالث خصص للمنشآت الرياضية.

❖ الباب الثاني الخاص بالدراسة الميدانية ، قمنا بتقسيمه إلى فصلين وجاء في فصله الأول بتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذلك نوع العينة وأداة البحث المستعملة في جمع المعلومات والمتمثلة في الإستبيان وفي الأخير الأساليب الإحصائية التي استعملها الباحث، أما الفصل الثاني فكان لعرض البيانات وتحليلها وبعد ذلك مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالفرضيات لإثبات قبولها أو رفضها ، كذلك مقارنة ما توصلت إليه الدراسة بدراسات أخرى عالجت موضوع نظام الترقية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي وفي الأخير وضعنا الإستنتاجات والإقتراحات المتوصل إليها ، ثم خالصة عامة يختتم بها البحث ونتمنى أن تكون الدراسة تمهيدا لبحوث أخرى وفي هذا المجال لكل طالب أو باحث.

الفصل التمهيدي

الإطار العام

للدراسة

### 1- الإشكالية:

تعتبر الترقية إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى و مسؤولية أو سلطة و تعتبر حق من حقوق الموظف، حيث تعتبر من بين أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية ومن بين أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبّر مساره الوظيفي يسعى الفرد للترقية و التدرج في السلم الإداري تدرج إيجابي و فعال.

ولما لها من أهمية في زيادة المركز المادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الحالية إذ أصبح الموظف يرتقب الترقية لزيادة في الراتب أو الأجر. ومن خلال هذه المتطلبات الأخيرة في الزيادة و محاولة لتلبية هذه الرغبات من خلال، وذلك مما زاد في اهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا الحال بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع والريادة وتحسين في أداء الموظفين في المنشآت الرياضية وتحسين مردودها، ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في هذه العملية و كذا اعتباره محور هذه العملية وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنشأة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنشأة مع أهدافهم.

فمن المسلم به أن الرفع المستمر للأداء الوظيفي لدى العاملين يؤدي الى تطوير المنظمة أو المنشأة.

ومما سبق ذكره يجعلنا نطرح التساؤل العام التالي :

❖ هل يساهم نظام الترقية في رفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

❖ هل المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

❖ هل لنظام الترقية دور في رفع من مستوي أداء العمال؟

❖ هل لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

### 2- الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

❖ يساهم نظام الترقية في رفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

❖ المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين أداء العاملين.

❖ لنظام الترقية دور في رفع من مستوى أداء العمال.

❖ لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

### 3- أهداف الدراسة:

نهدف من وراء هذا البحث إلى:

- التعريف بمفهوم نظام الترقية وأنواعها وأهدافها و مفهوم الأداء في المنشأة الرياضية من خلال الإطار النظري.
- توضيح ومعرفة دور نظام الترقية في تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية .
- إيضاح أهمية نظام الترقية وأهم السياسات التي تقوم بها من أجل الرفع من مستوى الأداء للعاملين داخل المنشأة الرياضية.
- إكتساب معارف جديدة حول نظام الترقية.

### 4- أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في إبراز أهمية نظام الترقية ودورها في تحسين الأداء للعاملين وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية.
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع نظام الترقية داخل المنشأة الرياضية.
- يبين إنعكاس نظام الترقية على تطور أداء المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.



## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- بين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بنظام الترقية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المنشأة الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها.

- يساعد هذا البحث على الاهتمام ومعرفة طرق تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع :

❖ -أسباب ذاتية :

- رغبتى هي الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وتوسيع مجال معرفتي من الناحية النظرية والتطبيقية .

- الرغبة في الاستعادة من الدراسة في جوانب الحياة العملية.

- التعرف على الموضوع لأهمية في الوقت المعاصر .

- عامل الانضباط لمتطلبات الدراسة الأكاديمية في مجال تخصصنا إذ أن موضوع الترقية والأداء الوظيفي من أهم المواضيع المحددة في هذا التخصص .

❖ أسباب موضوعية :

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الترقية في تحسين الأداء الوظيفي.

- الارتباط الوثيق بين الترقية ومجال تخصصنا تسير المنشآت الرياضية .

- كون موضوع الترقية من أهم المواضيع في علوم تسير المنشآت الرياضية.

- تقارب موضوع البحث مع اهتمامها الباحثين واهتماماتهم واستعداداتهم المعرفية.

### 6- التعريف بمصطلحات الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات جد مهم لإعطاء الدراسة بعد إيجابي، حيث من خلالها يتمكن الباحث أو القارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعاً لاختلافهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث في تحديدها تفادياً للتأويلات الخاطئة مما تسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع.

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

وفي دراستنا هذه التي موضوعها حول نظام الترقية ومساهمتها في الرفع من مستور الأداء وتحقيق أهداف المنشأة الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم كونها تدخل بشكل مباشر في الموضوع ومن أجل بعث أكثر وضوح للموضوع حيث نبرز ما يلي:

### 1-6- الترقية:

#### ➤ الترقية لغة:

الترقية هي اسم فعل رقي، يرقى، ترقية ، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.

#### ➤ الترقية اصطلاحا:

من الناحية الاصطلاحية يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في أغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزءا من ثقافة المجتمعات.

#### ➤ الترقية إجرائيا:

حيث عرفت الترقية على أنها تعني : «الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترب عليها زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة في إختصاصاته الوظيفية». (بلمبروك، 2013/2014، ص07)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن كل الفقهاء قد أجمعوا على تعريف واحد وشامل وهو أن : «الترقية تتمثل في انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى أخرى».

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

### 6-2- الأداء:

#### ➤ الأداء لغة:

يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين.

#### ➤ الأداء اصطلاحاً:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrewd الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (معزوز، 2016/2015، ص 51)

#### ➤ الأداء إجرائياً:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بوظيفته، و تعني النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

### 6-3- المنشآت الرياضية:

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين. (حريزي وآخرون، 2005/2004، ص 06)

### 7- الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى: بن عيسى فيصل وشواط فتحي، تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين دراسة

حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال موارد

البشرية، كلية العلوم التصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،

2016-2015.

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

تناولت الدراسة في الفصل الأول عن الحوافز تعريفها وأنواعها ونظرياتها وشروط فعاليتها بالإضافة إلى أسباب فشلها ونجاحها، وفي الفصل الثاني تحدث عن تعريف الترقية ومصادرها، أسسها وبالإضافة إلى تقييم أداء العاملين من معايير وعجرات تحسين الأداء، ثم الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة سيرتاف.

### التساؤل العام للدراسة :

كيف تساهم الترقية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية سيرتاف للخزف المنزلي؟

و تفرع عنها تساؤلين هما :

- كيف تساهم الحوافز المادية (الأجرة - المكافآت والخدمات الاجتماعية) في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- ما علاقة الحوافز المعنوية "الترقية و المشاركة في إتخاذ القرار والتدريب" بمستوى رضا العاملين وإستقرارهم؟

### فرضيات الدراسة :

فرضيات:

- تؤدي الحوافز المادية "الأجر - المكافآت - الخدمات الاجتماعية" إلى زيادة الأداء وتحسينه.
- تساهم الحوافز المعنوية "الترقية - المشاركة في إتخاذ القرار والتدريب" في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات جمع البيانات في الدراسة هما: الإستبيان بواسطة الإستمارة بالمقابلة والملاحظة بنوعيتها (بالمشاركة وبدون مشاركة).

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

### نتائج الدراسة:

- تؤدي الحوافز المادية "الأجر - المكافآت- الخدمات الإجتماعية" إلى زيادة أداء العاملين في المنشأة الرياضية .

- تساهم الحوافز المعنوية "الترقية و المشاركة في إتخاذ القرار والتدريب" في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار عند العاملين في المنشأة الرياضية.

❖ الدراسة الثانية: الوابل، عبد الرحمن بن علي. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (2005).

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز بمختلف أنواعها على أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج.

### التساؤل العام للدراسة:

ما دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ؟

المفاهيم الرئيسية في الدراسة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء.

المنهج المستخدم في الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات هي: الإستبيان.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على :

- رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً.
- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركون في موسم الحج.

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

- مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج.

### نتائج الدراسة :

- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- وأظهرت أيضا أن للحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء.
- كشفت وجود عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها : ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية .
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه استخدام الحوافز في الأمن العام.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في دور الحوافز في رفع مستوى الأداء وفقا لكل من العمر، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل .

الجانبة

النظري

# الفصل الأول

## التربية



## الفصل الأول: الترقية

---

تمهيد:

تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير من الأفراد العاملين ولو بدرجات متفاوتة، كذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه، عن طريق تحسين مستوى أدائه وإعطاء للعمل معنى ومضمون جديد.

## الفصل الأول: الترقية

### 1- الإطار المفاهيمي للترقية.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لمفهوم الترقية من خلال التطرق إلى تعريفها و أهدافها و أنواعها... حيث تعتبر الترقية حقا من الحقوق التي يتمتع بها الموظف وفق شروط و إجراءات و ضوابط معينة و يستفيد منها الموظفون العاملون في إدارتهم الأصلية أو الملحقون لدى إدارات عمومية أخرى . و المقصود بها أن يشغل الموظف منصبا أو رتبة أعلى من التي كان يشغلها و ذلك بعد إدراج اسمه في جدول الترقية و توفره على الشروط المطلوبة قانونا ، و إستشارة اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة بإزاء السلك الذي ينتمي إليه، و تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا هاما في أثناء سير الموظف لحياته المهنية.

### 1-1- تعريف الترقية و أنواعها.

#### 1-1-1- تعريف الترقية:

يقصد بالترقية شغل مناصب أخرى ذات مستوى أعلى و قد يصحب الترقية زيادة في أجر و الميزات الأخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان ، لكن زيادة الأجر ذاته ليست معيار للترقية ما لم يكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى ، و تعتبر من الأمور الحيوية الوظيفية تنمية الأفراد ، فالشخص لن يتولد عنه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص ترقية. (محمود هشام، 1975، ص200)

الترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة الأخرى يمكن أن تكون ذات أجر و مزايا أو إمتيازات أكثر، أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة ، و من ناحية أخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية.

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على الوظيفة ذات مستوى أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر و أكثر صعوبة من واجباته و مسؤولياته و سلطاته في الوظيفة السابقة. (الطماوي، 1997، ص396)

كما إنها إعادة قد ترتبط بزيادة في الراتب و الأجر، أو أنها تنقل الشخص من الوظيفة الى الوظيفة ذات درجة أرقى ، يتطلب القيام بها لتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر، على أن يقبل الموظف هذا النقل و يدرك بأن يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته.

## الفصل الأول: الترقية

إن الترقية تعني أن يشغل العامل الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعمال و زيادة إختصاصاته الوظيفية، و الترقية هي إختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة، شاغل الوظيفة و يتحمل الواجبات و المسؤوليات أكبر على ما يقابل ذلك تتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في السابق. ( الطماوي، 1997، ص396)

كذلك تعرف الترقية على أنها: "تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته ، كما يندرج في مدلولها و ينطوي في معناها تعيين الموظف في وظيفة أعلى بحكم طبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدارج السلم الإداري". (العتري، 2007، ص91)

كما عرفها آخرون على أن مفهومها يرتبط بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني ، و هو تقييم دوري و مستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي الى الترقية في الدرجة و في الرتبة أو إلى منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء. (مقدم، 2010، ص245)

الترقية ماهي إلا تحرك العاملين الى أعمال أفضل و يقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات المسؤوليات و مراكز إجتماعية أكبر تحتاج الى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجر و ملحقاتها. (كامل، 1994، ص375)

كما عرفها "عادل حسن" : " أنها نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات و واجبات أكبر و يدفع لها أجر أكبر". (الماهر، 1999، ص224)

كما يعرفها " فؤاد مهنا " بأن الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم، بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف و لها إختصاص رئيسي و إشراف بالنسبة للوظيفة الأولى. (قاسم جعفر، 1973، ص21)

في حين يعرفها "عاطف عبيد" : " أنها نقل الشخص من وظيفة الى وظيفة أخرى يتطلب القيام بما تحمل أعباء و مسؤوليات أكبر، و في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب أمامه أكبر، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته". (النجار وراغب، 1992، ص499)

## الفصل الأول: الترقية

و هنا عاطف عبيد أضاف الى سابقه شرط قبول العامل لهذه النقلة الوظيفية لأنه قد يرفضها لعدم قدرته على القيام بمسئولياتها أو وجود من يراه أحق منه في ذلك، كما أشار إلى إحساس العامل بالتقدير لجهوده من طرف المؤسسة.

كما عرفها " مصطفى خاطر و آخرون " على أنها : " نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية و السلطة. "

إضافة إلى ذلك عرفها " زكي محمود هاشم " على أنها : " شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى عالي من الصعوبة و المسؤولية و المركز يفوق مستوى وظيفته الحالية ، وقد يصحب الترقية في أغلب الأحيان زيادة في الأجر و المزايا الأخرى " . (خاطر وآخرون، 2001، ص252)

### 1-1-2- أنواع الترقية :

#### ➤ الترقية في الدرجة:

إن ترقية الموظف من درجة الى الدرجة التي تعلوها مباشرة وفقا لأقدمية معينة في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف ، وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع إستمرار إنتمائه الى نفس الفئة و الى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لابد أن تتوافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا غير أن الترقية من الدرجة الأولى الى باقي الدرجات يختلف ، فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف. (محمود هشام، 1975، ص389)

## الفصل الأول: الترقية

الجدول رقم (01) : يوضح الترقية في الدرجة

| الترقية في الدرجة                 | المدة الدنيا  | المدة الوسطى | المدة القصوى    |
|-----------------------------------|---------------|--------------|-----------------|
| من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة | ستتان و6 أشهر | 3 سنوات      | 3 سنوات و6 أشهر |
| المجموع: 12 درجة                  | 30 سنة        | 36 سنة       | 42 سنة          |

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ويحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبة الموظفين، ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 لسنة 2007.

### ➤ الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ، إنتقال الموظف من وظيفة المستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة و تتميز هذه الأخيرة بإرتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر، و كذلك حقوق و تعويضات مالية أعلى تناسب مع حجم هذه المسؤوليات. (بلمبروك، 2013/2014، ص12)

### ➤ الترقية في الفئة :

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل و لاتصاحها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تفق مع الترقية في الرتبة.

### ➤ ترقية مادية معنوية :

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات و يترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل،

## الفصل الأول: الترقية

كما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسب الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقصر إنشغالاته الخارجة عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتقنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

### ➤ الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات كمعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها. (شناوي، 1999، ص 62-63)

### 1-2-2- شروط و أهداف الترقية :

#### 1-2-1- شروط الترقية:

هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها قبل حدوث الترقية نذكر منها مايلي:

- يشترط أن تكون هناك وظيفة خالية يرقى إليها الموظف.
- يجب أن يتوفر في الموظف المراد ترقيته الاشتراطات القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرقي إليها ومن أهم الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى درجة المالية الأعلى و هو ما يسمى بشرط قضاء المدة.
- يجب أن تكون من الدرجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة لأن القانون يمنع القفز على الدرجات.
- يجب أن تتم الترقية في الدرجة داخل المجموعة النوعية المعين فيها الموظف لأنه مع ترتيب و تصنيف الوظائف أصبح الموظف معينا في مجموعة وظيفية تحتوي على الوظائف و الدرجات نفس المجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف و ما يكفله من تخصص.
- عدم جواز ترقية الموظف بسبب نقل تمويل الوظيفة ، و إذا لم يكن بين العاملين بالوحدة المنقول إليها من استوفى الشروط اللازمة التقنية خلال السنة. (أنس قاسم، 1989، ص 194)

## الفصل الأول: الترقية

- لا يجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقف عن العمل و ذلك لمدة، إلا إذا ما وقع عليه أمر بسيط مدته 05 خمسة أيام فأقل وجب عندها ترقيته مع احتساب أقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
- لا يجوز ترقية موظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد انقضاء المدة المنصوص عليها في القانون.
- تعتبر الترقية نافذة و نهائية بصدور القرار لها من السلطة المختصة. (أنس قاسم، 1989، ص194)

### 1-2-2- أهداف الترقية:

- إن أهمية الترقية على مستوى الإدارة العمومية و الدولة حقيقة مؤكدة و ضرورة ملحة الضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية ، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين و أصحاب الكفاءات إلى مغادرة الإدارات العمومية، لأن العامل منذ إلتحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها و يحدد لنفسه أهدافا و مركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه و يصبح هذا الهدف غايته و أمله ليتمكن من تحسين دخله و مستوى معيشته ومركزه الإداري و الوظيفي داخل مجتمعه و بين زملائه و تتجلى هذه الأهداف فيما يلي : (النجار وراغب، 1992، ص503)
- تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود النظام مخطط و معروف للترقيات في الإدارة يعتمد على أسس و معايير موضوعية .
  - ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال أداء المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها ، و من ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية .
  - التكامل مع آليات التخطيط الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي في الإدارة العامة.
  - خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل مزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم ، و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .
  - تدعيم سياسة الاختيار من داخل الإدارات و بالتالي دعم الشعور بالاستقلال لدى العاملين بها .

## الفصل الأول: الترقية

- تحقيق الملائمة الحقيقية المنشودة بين أهداف العاملين .
- ضمان بقاء العدد الكافي في العاملين في خدمة الإدارة العامة لتختار من بينهم من يصلح الشغل الوظائف الشاغرة.
- إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم ، فتوفر فرص الترقية في الإدارة العامة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها ، و عدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في باقي المنظمات الأخرى ، فالترقية تعمل على استغلال المهارات ، و قدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم و لتنمية قدراتهم ، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في الإدارة العامة . (محمود هشام، 1979، ص32)

### 1-3- الأثار الإيجابية و السلبية للترقية :

#### 1-3-1- الأثار الإيجابية : (ثابت، 2001، ص121)

تتمثل فيما تحمله من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب ، و تقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس، و تعتمد على الترغيب و الأمل و التفائل.

و هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه ، و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة و لتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين . و الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين ، لأنها تتلائم و رغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

و الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين ، و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه ، و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الأجور الأساسية ، منح الأكفاء علاوات إستثنائية ، ثبات العمل و إستقرار الفرد في عمله.



## الفصل الأول: الترقية

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء ، فإستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة إلى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء ، وهذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم تتوفر شرطان و هما :

- أن تكون الحوافز مشروطة و متوقفة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي ، فكلما كان الإنتاج عاليا و جيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز .
- أن تؤدي الحوافز الى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات و الرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية و تكون فائدته شبه معدومة .

### 1-3-2- الآثار السلبية للترقية على أداء العاملين : (ثابت، 2001، ص122-123)

وهي التي تهدف الى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب و الوعيد و التأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر او الحرمان من العلاوة و الترقية.

فالحافز السليبي يتضمن نوعا من العقاب ، و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة ، و من الناحية العملية فإن الحافز السليبي لا يحفز العامل إلى العمل و إنما هو يحذر و لا يدفع للتعاون و لا يعلم الأداء ، و إنما يعلم كيف يتجنب العقاب ، و كيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية و لا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل ، إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف ، أو التهديد بالعقاب ، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحول إجبار الفرد على التصرف بصورة معينة ، و إلا فإنهم سيخضعون لعقوبة ، و من أبرز صور هذه العقوبة التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل الى مكان بعيد و غير مرغوب .

## الفصل الأول: الترقية

### 2- عموميات على الترقية.

#### 2-1-1-1- مناهج و برامج الترقية:

#### 2-1-1-2- مناهج الترقية :

المنهج الأول : ترقية الموظفين العاملين داخل الإدارة و هذه وسيلة مهمة كما أسلفنا التحفيز الموظفين على مزيد من العمل و يشجعهم على الولاء للمنظمة ، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة لوظائف أعلى بحيث لا تبحث الإدارة عن أشخاص من الخارج إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة ". (المعداوي، 1988، ص203)

لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة تم اختصار فرص الترقية على الدخل ، يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني أنه قد لا يزيد من حدة التنافسين بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون .

المنهج الثاني : فتح مجل للترقية أمام العاملين داخل الإدارة أو خارجها، و في هذه الحالة فإن كثير من مآخذ الأسلوب الأول أن لم يكن كلها يمكن تجنبها ، إذ أن حق العاملين في الإدارة على التنافس على الوظائف المعلقة الموجودة ، و لكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا من حجم عينة أكثر، وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين و صلاحيتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية و عادة ما يتم اللجوء إلى إمتحانات إعتقاد على ما يسمى بالمراكز التقييم و هو نمط يعتمد على إمتحانات نظرية و ملاحظة أو إختيار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين و لعب الأدوار ، وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله بالوظيفة الشاغرة . ( المعداوي، 1988، ص203)

المنهج الثالث : إعتقاد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة الترقية للإدارة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين و الموظفين لشغل الوظائف الأعلى التي قد تصبح شاغرة ، يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة و الإحتياجات و الخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية ، وبالتالي يمكن أن يترجم

## الفصل الأول: الترقية

ذلك مقديا إلى أشكال و أنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من داخل الدرجات المختلفة من المهارات و الخبرات و التخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل الإدارة ذاتها . ( المعداوي، 1988، ص254 ) .

### 2-1-2- برامج الترقية :

نذكر منها: ( عبد الباقي عمر، 1987، ص370)

- و مما يساعد في وضع الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف بين واجباتها و مسؤولياتها و بين المستلزمات الإنسانية الواجب توفرها في من يشغلها ، كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين يحصلون الشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم و زيادة كفاءتهم من أجل إعدادهم للترقية .
  - كما يراعى ضرورة إعلان برنامج للترقية لجميع العاملين في المنشأة ، والإلتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ظل أسس واضحة و محددة مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ماورد في برنامج الترقية هذه .
  - إن وجود و تطبيق برامج الترقية واضح و جيد ، بعيدا عن المحسوبية و التحيز ، و بالتالي إفساح فرص الترقية و التقدم أمام العاملين المجددين يؤدي الى تحسين معنوياتهم ، و تؤدي إلى إخلاصهم و إنتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها ، و ذلك يكون من الضروري وضع برنامج الترقية المناسبة ، و التي تحدد بوضوح قواعد و أسس الترقية من وظيفة الى أخرى ، و مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو إدارات أخرى في المنشأة .
- هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول عن إعداد هذه البرامج و من أهمها مشكلة تحديد الترقية أمام كل وظيفة داخل قسم واحد و يتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم و الشروط التي يتوافر فيها و في نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته إليها ، أن عملية التوظيف يمكن أن تصاغ للصفات المميزة في كل و وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في قسم ما ، بحيث

## الفصل الأول: الترقية

تختلف عن بعضها في الأعباء و المسؤوليات حتى يكون هناك مجال للترقية . ( عبد الباقي عمر، 1987، ص370)

- لا بد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية الى مدى أبعد من القسم الواحد ، بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنشأة ، على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه .

تحديد الأساس ( النظام ) الذي يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ قرار الترقية ، تعتمد المنشآت في تحديد أحقية بعض العاملين في الترقية على أسس ، مثل الأقدمية أو الجدارة أو الكفاءة أو مزيج منها. ( عبد الباقي عمر، 1987، ص370)

### 2-2- أهمية وأسس الترقية.

#### 2-2-1- أهمية الترقية:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:  
بالنسبة للإدارة: تبدو الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية كذلك في تحقيق ما يلي: (أحمد أبو شيخة، 2000، ص186)

- الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة .
- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، كدافع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى .
- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.

## الفصل الأول: الترقية

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.
- بالنسبة للعاملين: يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال مايلي: (بن عيسى وشواط، 2016/2015، ص76)
- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين .
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل .
- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة .
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين.

### 2-2-2- أسس الترقية:

هناك عدة طرق تنتهجها إدارات الترقية تختلف في أساليبها لكنها لا تخرج عن معايير أساسية من أهم هذه المعايير ما يلي:

- معياري يقوم على أساس الشهادة:
- من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاولة الموظف لوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة و المطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة . (قارة، 1994/1993، ص35)

- الترقية بواسطة إمتحان الكفاءة المهنية :
- يهدف إجراء إمتحان الأهلية و المهنية دعوة تحفيز الموظفين على إبراز كفاءاتهم المعرفية و المهنية ، و يهتم جميع الموظفين المستوفين للشروط النظامية المطلوبة ، و تحدد خاصة في توفر على أقدمية معينة في الدرجة غير أن هذه الوسيلة تظل رهينة إختيارات الإدارة حول إجرائها بالإضافة الى ذلك فإنها غير معممة على جميع الأسلاك الإدارية ، مما يخل بمبدأ المساواة المنصوص عليه دستوريا ، و كذا مبدأ تكافؤ الفرص و

## الفصل الأول: الترقية

التنافس الشريف ، و إلا كيف يعقل ان يتم التنصيب على هذه الإمكانيات لفائدة إطار مهندسي الدولة و تحرم منه أطر مماثلة له كالمصرفين و الإعلاميين . (علي الفوزي، ب س ن، ص 56-57)

### - نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في عين الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية. بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملائه ، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، و معنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية هي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر و أعمق ، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على ترقية الموظفين على أساس الأقدمية ، و ترجع أسباب هذا التفضيل إلى: (شاويش، 2006، ص 279-282)

- 1- أن هذا الأساس يقلل من وجود خلاف بين الإدارة و الموظفين.
  - 2- قد يصلح ذلك انطلاقا من تقاليد المجتمع و قيمه ، حيث يفضل أن تكون الوظائف العليا للشخص الأكبر سنا.
  - 3- إن إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة و مهتمة بتدريب و تنمية كفاءة العاملين.
- ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية و أنه لا مكان لوجود تحيز، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذا قد أكسبه خبرة و مهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها. و بهذا فإن الموظف قد أصبح أعلى كفاءة و أكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفية الأعلى المرقى إليها.

إلا أن هناك عيوباً لأسلوب الترقية بالأقدمية منها:

- 1- قتل الطموح و روح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك. و نتيجة لذلك تظهر اللامبالاة و عدم الاكتراث عند الموظف و بالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.

## الفصل الأول: الترقية

2- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفو و الأقل كفاءة.

3- ضعف جذب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى و العليا و الاحتفاظ بها في المنشأة , و بذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات و كفاءات جديدة. (شاويش، 2006، ص282)

### 2-3- مصادر الترقية.

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية: (بن عيسى وشواط، 2016/2015، ص83)

### 2-3-1- الترقية الداخلية:

وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث حدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة.
- إن الترقية من الدال تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائماً الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملائهم.

ولكن بمقابل هذه المزايا فإن البحث الداخلي ليس بلا عيوب فمن أهم سلبياته أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها، كذلك فإن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء.

## الفصل الأول: الترقية

أيضا قد يردى تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار وهو ما يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة .

إن التنظيم يجب أن يتجنب الاعتماد على التغذية الداخلية المكثفة، حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام "دماء جديدة" لتوسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وأفاق الخبرة، وتنمية الحماس .

### 2-3-2- الترقية من الخارج:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك لتطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب . ولهذا الأسلوب أيضا انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضا مشكلات سلوكية أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.
- في منظمات العالم الثالث ينظر دائما إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.
- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.
- تحمل المنظمة التكاليف الإضافية، واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المنظمة، إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.



## الفصل الأول: الترقية

### الخلاصة:

إن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها إدارة المنشآت للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.

و تعتمد فعالية الترقية كحافز عن عمل في ما إذا ربطت بالكفاءة و أداء الفرد في المنشآت فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم و هي المكانة الوظيفية و بالتالي المكانة الاجتماعية و في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين عن الأداء الجاد لتحقيق أهداف المنشآت، على العكس من ذلك إذا ما تم تحديد الترقيات على أساس الأقدمية لوحدها و العلاقات الشخصية مثل ما هو حاصل في بعض المنشآت حيث سيفقد نظام الترقية أثره كحافز.

# الفصل الثاني

## الأداء

## الفصل الثاني: الأداء

---

تمهيد:

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء ، فلا يمكننا البحث عن تقييم الأداء دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء، من أجل ذلك سيتم معالجة هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى ماهية الأداء مركز في ذلك على تعريفه وكذلك عناصره ومحدداته وأيضاً نظرياته وكيفية قياسه، وثانياً تم التطرق إلى عملية تحسين الأداء الوظيفي وبعد ذلك طرق تحسين الأداء.

## الفصل الثاني: الأداء

### 1- ماهية الأداء.

#### 1-1- مفهوم الأداء.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. (معزوز، 2016/2015، ص24)

و مفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل معدلات الدورات والغيابات والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل. (سهيلة محمد وحسين، 1999، ص242)

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (غيث محمد، 1990، ص153)

ويعتبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة. (حنفي محمد، 1990، ص12)

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا.

## الفصل الثاني: الأداء

ويعرف أيضا الأداء الإداري بأنه عبارة عن "ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة الأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (معزوز، 2016/2015، ص24)

ويرى سليمان حنفي أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكن". (حنفي، 1990، ص14)

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن " نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. (معزوز، 2016/2015، ص51)

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك نتاج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.

### الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي:

- **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

## الفصل الثاني: الأداء

- ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.
- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بما وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

### 1-2- عناصر الأداء.

للأداء عدة عناصر نذكر منها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدر كه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل .
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

## الفصل الثاني: الأداء

### 1-3- محددات الأداء.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور العامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا التضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنسان هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (عبد الغاني حسن، 1996، ص20)

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل. (حنفي، 1990، ص223)

- الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.
- مناخ العمل : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، و المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل} \quad (\text{السلمي، 1985، ص27})$$

## الفصل الثاني: الأداء

وقدم الباحثان بورتير ولولر Porter & lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناءً على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس ما دوراً في المؤسسة. (أحمد صقر، 1986، ص 38-39)

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

### 1-4-4- نظريات الأداء.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

### 1-4-4-1- نظرية الإدارة العلمية: (العديلي، 1995، ص 27)

يعتبر فردريك تايلور (F. Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.



## الفصل الثاني: الأداء

وقد ركزت هذه النظرية بمجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي المعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات و أموال و مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

### 1-4-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H. Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.

وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض. (محمود هشام، 1984، ص23)

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية ، نشاطات جارية ، نشاطات مالية، نشاطات أمنية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، الإنضباط في العمل ، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه ، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد ، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي ،النظام، المساواة ، الاستقرار الوظيفي الابتكار ، و المبادأة ، العمل بروح الفريق. (معزوز، 2016/2015، ص28)

## الفصل الثاني: الأداء

### 1-4-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية ، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة. (محمود هشام، 1984، ص25)

### 1-4-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيا. (معزوز، 2016/2015، ص29)

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو E . Mayo, et, all وزملاؤه التي أجريت في هوثورن Hawthorne بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

## الفصل الثاني: الأداء

كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل ومشاكله الشخصية . ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون ( Kurt Lewin ) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

### 1-4-5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز ( Adams ) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالأجور والاحترام والتقدير، والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم. (معزوز، 2016/2015، ص30)

### 1-4-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( Vector Vroom ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. (العديلي، 1995، ص33)

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لناجاة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{احتمال تحقق العوائد} \times \text{منفعة العوائد}$$

## الفصل الثاني: الأداء

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. (معزوز، 2016/2015، ص30)

### 1-4-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W . Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل والتي تقوم فرضياتها على (Z) التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أمياه بنظرية الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. (العديلي، 1995، ص35)

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء

وتقوم نظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي: (Z)

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين. وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة. (معزوز، 2016/2015، ص31)

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين السلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك . وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي : المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر . وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد. وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمؤسسة.

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هوللي وفيلد ( Holley & Field ) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة الغير المشرفين كانت على النحو التالي : العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كيفية أداء العمل ، كمية العمل، المبادرة، التصرف ، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور. (معزز، 2016/2015، ص31)

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 36/1 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 07 - 1 - 2004 أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن تأخذ في الاعتبار العناصر التي حددتها تلك اللائحة وهي : مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة

## الفصل الثاني: الأداء

على أوقات الدوام، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف، المهارة في اتخاذ القرار، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على الموظف، القدرة على تطوير أساليب العمل، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه، السلوك العام. (العديلي، 1995، ص524)

أما زاميتو (Zammuto) فقد وضع نموذجاً يقيس الأداء من خلال 23 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي : الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ، المهارة في التخطيط ، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام ، كمية العمل المنجز ، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية ، الإرادة لتنفيذ الواجبات ، مراعاة القوانين واللوائح ، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي ، التأثير الجيد في الآخرين ، المظهر الشخصي ، المهارة في الاتصال الفعالية الكلية. (معزوز، 2016/2015، ص32)

مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

### 2- تحسين الأداء.

#### 2-1- مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو : الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة مدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم ، و كيفية استثمار رأس المال البشري. (السلمي، 1985، ص255)

## الفصل الثاني: الأداء

### 2-2- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت معالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب الزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (علاقي، 2007، ص298)

### 2-3- مظاهر ضعف الأداء : (معزز، 2016/2015، ص32-33)

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- جانب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

### تكنولوجيا الأداء الإنسان:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنسان ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة مؤسسة وشاملة العلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية مؤسسة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل و معدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم. (الكبيسي، 2005، ص190)

#### 1- الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي /الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهوميين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

#### 2- الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

- يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.
- و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز .
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز والمجتمع المحيط.



## الفصل الثاني: الأداء

### • عوائق تحسين الأداء:

و هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت . كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء ، على المستوى الفردي ، فرق العمل، و يجب تتبع الخطوات الأساسية التالية: (معزوز، 2016/2015، ص34)

- حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء .

### • دور المدير في عملية تحسين الأداء: (الكبيسي، 2005، ص192)

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات

التالية:

- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
- وضع وتحديد الأهداف.
- تحديد المدخلات اللازمة.
- التطبيق والتعزيز زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السبي.

## الفصل الثاني: الأداء

- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة. دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.

### • فرق العمل وتحسين الأداء:

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات و أهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.

وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس و غير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية. هناك مؤسسات تقوم بعمل ( الدوران الوظيفي ) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام الفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى ، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

### • الرضا الوظيفي و تحسين الأداء:

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل ، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، و باختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا ، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف. (معزوز، 2016/2015، ص35)

## الفصل الثاني: الأداء

### • تعديل السلوك وتحسين الأداء :

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهاً فقد يستهلك العمل عدة أيام (حبيش، 1991، ص 127)

### 2-5- العوامل المؤثرة على تحسن الأداء:

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمؤسسة و احترام ما هو منتظر منها ، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمؤسسة الفعالية والكفاءة ، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتهما إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المؤسسة، من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء العمال، والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد ، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد ، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة ، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المؤطرين بحوافز مادية: مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية مثل الترقية و الاتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال ، أو مناقشتهم في مواضيع تم المؤسسة و تمهمهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء

### 2-6- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء واستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى

## الفصل الثاني: الأداء

التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إن صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل الأداء المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها. (علاقي، 2007، ص300)

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منه القياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كلمات متناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية. إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات .

### 1- المنشآت الرياضية:

#### 1-1- نبذة تاريخية عن المنشأة الرياضية:

#### 1-1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية . والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

- ❖ ملعب البنتاثون: رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...
- ❖ ملعب الهيبودروم: وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.
- ❖ لبالاسترا: هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (درويش، 1998، ص 59)
- ❖ لليونيدون: وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.
- ❖ الكولوسيوم: وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتسي بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج الملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ



## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

ارتفاعها 48 متراً تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فنلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

### 1-1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

❖ المدن الرياضية: تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بما يمكن أن نوردها في مايلي:

- الملعب: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة. (درويش، 1998، ص 60)

- الصالة المغطاة: يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متراً طول 27 متراً عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية ... الخ.

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة. (درويش، 1998، ص61)

- الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.
- حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض السباحة الأولي ( 50×21 ) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن ( 15×12 ) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب ( 12.5×25 ) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.
- مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.
- الخدمات المركزية: مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة المخازن ، وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

### 1-2- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03 / 02 / 1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة ديوان المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار بعد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضة والتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

### 1-3- إدارة المنشآت الرياضية:

#### 1-3-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

- هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار. (حمادة، 1999، ص153)
- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

### 1-3-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيراً في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيراً على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء .
- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقاً للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (حمادة، 1999، ص154)

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

### 1-3-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي :
  - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
  - تكاليف الانتفاع، وصيانتها، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين و موجز للسياسات.
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 1-4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين : ( المرسوم التنفيذي رقم:

(91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا. وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

### 1-5-5- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (الشافعي وعبد المقصود، 2004، ص18)

### 1-5-1- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

### 1-5-3- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

### 2- مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة:

### 1-2- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة:

مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلية مصالح الولاية، و أصبحت 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.

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

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

### 2-2- 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 وتنسيقها و تقييمها و مراقبتها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاء أتم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها.
- 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 و الهيئات 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 الجموعية و تجديد 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.



## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية 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.

### 2-3- المصالح التابعة للمديرية:

#### 2-3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية:

وتتكون من ثلاثة مكاتب:

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

#### 2-3-1- مصلحة نشاطات الشباب:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

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

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

### 2-3-3- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

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

### 2-3-4- 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 .

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

---

### خلاصة:

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الجانبة

التطبيقي

الفصل الرابع  
الإطار المنهجي  
للدراسة

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الجزء أن تحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة المختارة، والذي تمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، ثم تقديم مناقشة، وتحليل نتائج الأسئلة التي طرحناها في الاستبيان، وقمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد الإجابات والنسب المئوية والموافقة لها وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

وللوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة القياس وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم التعاون معنا، قصدنا مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة حيث قمنا بالاطلاع على جميع المصالح التابعة لها، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمت بالتعرف على الموظفين التابعين لها.

كما تم من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها تم التعرف أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها والوقوف على واقع هذه الدراسة، وتحديد وضبط العينة المدروسة من حيث نوع الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم، ولقد تمثل الغرض من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على أفراد العينة والأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.
- أخذ الفكرة الحقيقية على الدور الذي تلعبه الترقية على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

### 2- المنهج المستخدم :

يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها، وهذا الاختيار نابع أساساً من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تحرى فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

"ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة". (فان دالين، 1984، ص313)

### 3- أدوات الدراسة :

استمارة استبيان وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما . أما بالنسبة لاختيار الأسئلة فاعتمدنا الأسئلة المفتوحة التي تعطي المستجوب حرية التعبير، والأسئلة المغلقة و التي تكون إجاباتها مقيدة بنعم أو لا.

**3-1-1 الاستبيان:** يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و تأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. و الأسلوب المثالي في الاستبيان هو أن يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثري البحث.

### 3-1-2 أنواع الاستبيانات: الاستبيانات عدة أنواع , و يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ. من حيث طرح الأسئلة:

❖ **الاستبيانات المغلقة :** تكون الإجابة فيها على الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل " نعم " أو "لا" "موافق" أو "غير موافق"... الخ. و قد يتضمن عددا من الإجابات و على المحيب أن يختار من بينها الإجابة المناسبة. ويمتاز هذا النوع من الاستبيانات بما يلي:

- سهولة تفرغ المعلومات من المسئول.
- قلة التكاليف.
- لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة .
- لا يحتاج المحيب لاجتهاد لأن الأسئلة موجودة و عليه اختيار الجواب المناسب فقط .

أما العيوب هذا النوع من الاستبيانات فتتلخص فيما يلي:

- قد يجد المحيب صعوبة في إدراك معاني الأسئلة.
- لا يستطيع المحيب إبداء رأيه في المشكلة المطروحة.



## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

❖ **الاستبيانات المفتوحة:** و يتميز هذا النوع من الاستبيانات بأنه يتيح الفرصة للمجيب على الأسئلة

الواردة في الاستبيان أن يعبر عن رأيه بدلا من التقييد و حصر إجابته في عدد من الخيارات , و يتميز

هذا النوع بأنه :

- ملائم للمواضيع المعقدة.

- يعطي معلومات دقيقة.

- سهل التحضير.

أما عيوبه فهي أنه:

- يكلف الكثير.

- صعب في تحليل الإجابات و تصنيفها.

❖ **الاستبيانات المغلقة - المفتوحة:** هي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة

تتطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها, و مجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة أو

للمفحوصين الحرية في الإجابة و يستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا و على درجة

كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا الأسئلة واسعة و عميقة. و يمتاز هذا النوع من الاستبيانات بأنه:

- أكثر كفاءة في الحصول على معلومات.

- يعطي للمجيب فرصة لإبداء رأيه.

ب. من حيث طريقة التطبيق :

❖ **الاستبيان المدار ذاتيا من قبل المبحوث و هو الذي قد يرسل بالبريد أو يوزع عبر صفحات الجرائد أو**

يتم عبر الإذاعة و التلفزة. و في هذه الحالة فإن المبحوث هو الذي يتصرف و يجيب على الأسئلة

المطروحة من تلقاء نفسه.

❖ **الاستبيان المدار من طرف الباحث.**

**3-1-3 مزايا و عيوب الاستبيان :**

أ. مزايا الاستبيانات :

- تكاليفها ليست مرتفعة.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

- تتطلب مهارة أقل من المقابلة .
- نستطيع إيصالها لأعداد كبيرة من الناس.
- تمنح فرصة للمبحوث للتفكير في الأسئلة بعمق أكثر منه من المقابلة .
- لا تحتاج لعدد كبير من الأشخاص لجمعها.
- يمكن إيصالها إلى أشخاص يصعب الوصول إليهم.
- يمكن أن نحصل عن طريقها على معلومات حساسة قد لا يستطيع المبحوث قولها مباشرة للباحث.
- سهل تحليل نتائجها.
- تتوفر فيها ظروف أفضل لتقنين المعلومات و ذلك من خلال صياغة الأسئلة و مضمونها.
- تستخدم في البحوث التي تحتاج إلى بيانات حساسة و محرجة.

### ب. عيوب الاستبيانات:

- لا تعود نسبة كبيرة من الاستبيانات التي تذهب بالبريد.
- لا يمكن استخدامها في المجتمعات الأمية.
- قد لا يفهم المبحوث بعض الأسئلة.
- لا يستطيع الباحث أن يعرف ردود فعل المحيب.

### 4- صدق وثبات أداة:

#### 1-4 الصدق:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه. (عوض صابر و علي خفاجة،

2002، ص167)

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية،

ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (الراجحي، 2003،

ص81)

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان في صورتها الأولية، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها و مناسبتها للمحاور الأربع المقترحة . والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى.

و بالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 19 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم ولا ، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة.

### 4-2 ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة).

### 5- عينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختبار عينة البحث بطريقة عمدية مما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع الموظفين، وتكونت عينة دراستنا من 20 عامل من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

"والعينة العمدية هي العينة التي يعتمد الباحث فيها على أن تكون معينة ومقصودة الاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا". (زررواتي، 2002، ص197)

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### 6- ضبط متغيرات الدراسة:

**1-6 المتغير المستقل:** هو ذلك المتغير الذي أحدث تغيرات التي طرأت على متغير آخر (المتغير التابع)، وهو أيضا الذي تم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تبين هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير.

**2-6 المتغير التابع:** هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل.

- المتغير المستقل: الترقية.

- المتغير التابع: الأداء.

### 7- مجالات الدراسة:

**1-7 المجال المكاني:** شملت الدراسة مديرية الشباب والرياضة - بسكرة.

**2-7 المجال الزمني:** دامت الدراسة شهرين (أفريل وماي) للسنة الجامعية 2019/2018.

### 8- الوسائل الإحصائية:

استجابة لطبيعة البحث استعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلى معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه

الوسيلة هي :  $\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

---

### الخلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسييل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط مجالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها و التي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

تتطلب منهجية البحث العلمي عرض و تحليل النتائج و مناقشتها حيث يتمثل ذلك الركن الأساسي في عملية الاختبار فروض البحث و البرهنة عليها .

لذلك فإن الاكتفاء بعرض النتائج و البيانات دون تفسيرها و الاعتماد على مناقشة و التفسير السطحي يفقد البحث قيمته و يقلل من قدره و يجعل من عملا عاديا أكثر من كون عملا عمليا يتميز بالقدرة الإبتكارية النافذة ، و على هذا الأساس اقتضى الأمر غرض ذلك بتجميع النتائج التي كشفت عنها الدراسة و فق لخطوة مناسبة لطبعة البحث و قد يتميز ذلك بتجميع النتائج بجداول واضحة ثم تحليلها تحليلا موضوعيا يعتمد على المنطق و الخيال العلمي ، كما أنه تمثل هذه النتائج بالدوائر النسبية.

وفي هذا الفصل سنقوم بعرض و تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول و التي تتضمن تكرارات الإجابات المعبر عنها بنسبها المئوية ، و تحليل كل عبارة من عبارات الإستبائية على حدا، حتى يستطيع الباحث من تحديد مؤقت أفراد العينة نحو كل عبارة من العبارات الخاصة بكل محور من المحاور ، بعد ذلك يمكن لباحث من مناقشة النتائج بناء على التحليلات السابقة لإثبات صحة فروضه من عدمها ، و مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المعرفة أوجه التشابه و الاختلاف، ومنه نستطيع التوصل إلى استنتاجات تسمح لنا بوضع الاقتراحات أو حلول مؤقتة لدور نظام الترقية بالمنشآت الرياضية و مساهمته في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :

تحليل المحور الأول: المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين أداء للعاملين.

السؤال رقم 01: كيف تم الإلتحاق بالعمل في المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة كيف تم التحاق في المنشأة.

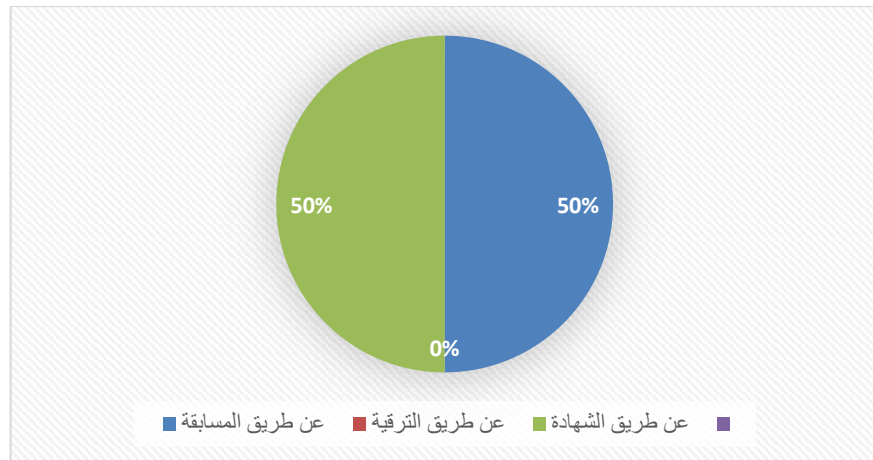
الجدول رقم 02: كيف تم التحاقك بالعمل في المنشأة الرياضية

| الإجابة          | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| عن طريق المسابقة | 10      | 50%    |
| عن طريق الترقية  | 00      | 00%    |
| عن طريق الشهادة  | 10      | 50%    |
| المجموع          | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد العاملين تم إلتحاقهم عن طريق المسابقة ونسبة 50% الأخرى من الأفراد العاملين تم إلتحاقهم بالعمل عن طريق الشهادة. بينما النسبة منعدمة بالنسبة للترقية.

الشكل رقم 01: يوضح الشكل كيفية التحاق بالعمل في المنشأة الرياضية





## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التوظيف في المنشأة الرياضية يكون إما عن طريق المسابقة والشهادات.

السؤال رقم 02: هل يوجد نظام ترقية بالمنشأة الرياضية التي تعمل بها؟

الهدف من السؤال: معرفة هل هناك نظام ترقية بالمنشأة التي تعمل بها.

الجدول رقم 03: يبين وجود نظام ترقية بالمنشأة الرياضية

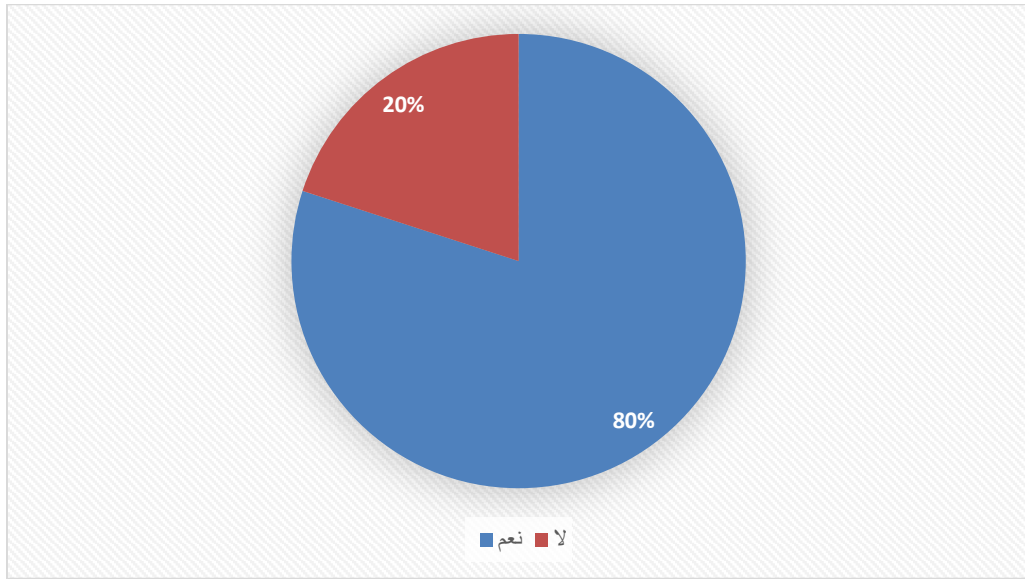
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 16      | 80%    |
| لا      | 04      | 20%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العاملين بالمنشأة الرياضية يؤكدون على وجود

نظام ترقية بالمنشأة الرياضية التي يعملون بها في حين أن نسبة 20% ليسوا على دراية بوجود الترقية .

الشكل رقم 02: وجود نظام ترقية بالمنشأة الرياضية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنشأة تعتمد على نظام ترقية وهذا من أجل رفع الأداء

الوظيفي لدى العاملين

السؤال رقم 03: هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة.

الجدول رقم 04: يبين أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة

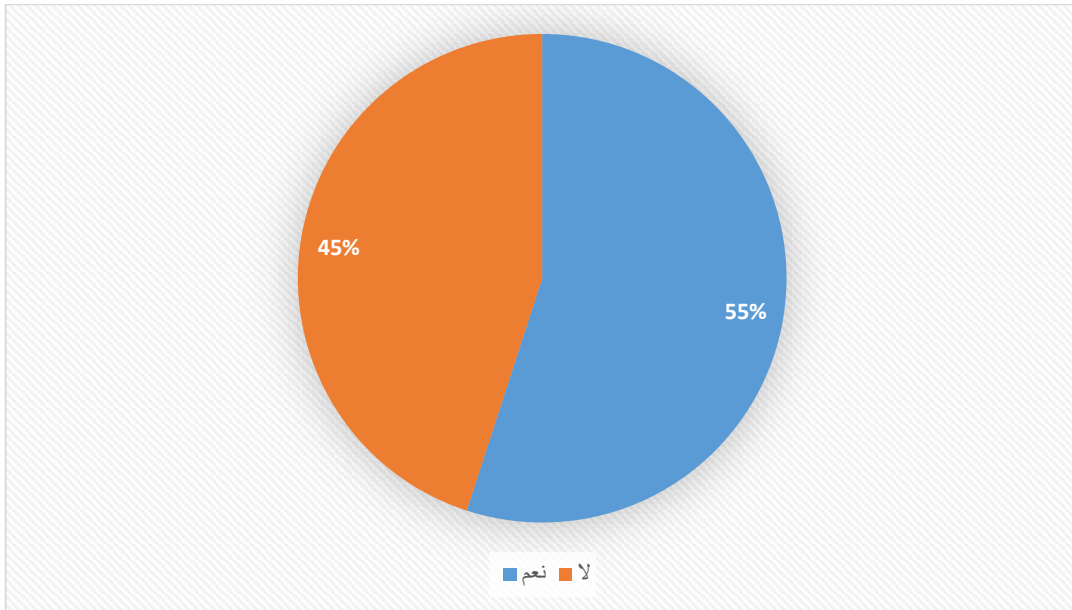
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 11      | 55%    |
| لا      | 09      | 45%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أنهم حصلوا على

ترقية منذ التحاقهم بالمنشأة في حين أن نسبة 45% يقولون عكس ذلك.

الشكل رقم 03: يبين إجابات العاملين في المنشأة على أهمية الحصول على ترقية أثناء عمل بالمنشأة



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الترقية أهمية كبيرة على في تحسين أداء الوظيفي للعاملين داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال رقم 04:** مانوع الترقية المتحصل عليها؟

**الهدف من السؤال:** معرفة نوع الترقية المعمول بها في المنشأة .

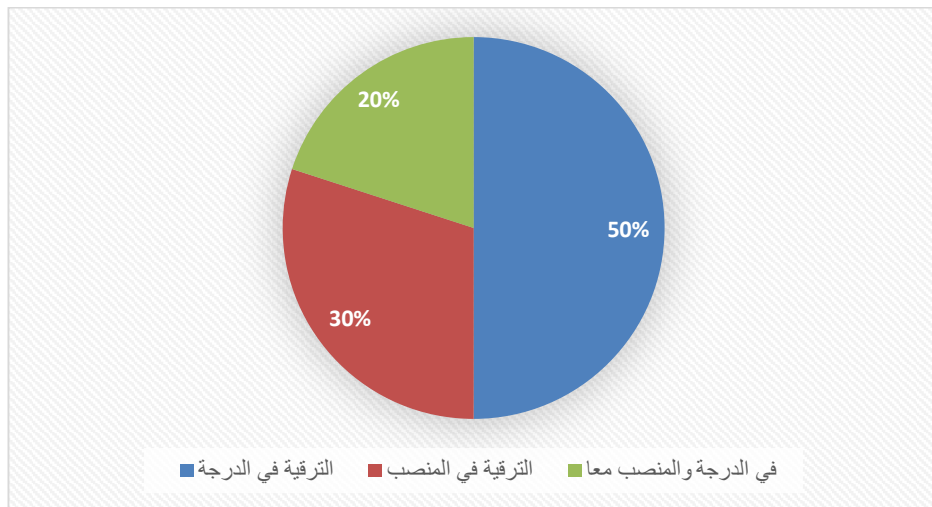
**الجدول رقم 05:** يبين نوع الترقية المتحصل عليها في المنشأة

| الإجابة               | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| الترقية في الدرجة     | 10      | 50%    |
| الترقية في المنصب     | 06      | 30%    |
| في الدرجة والمنصب معا | 04      | 20%    |
| المجموع               | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% يجيبون أنهم تحصلوا على ترقية في الدرجة في المنشأة خاصتهم في حين هناك ما يعادل نسبة 20% بأنهم تحصلوا على ترقية في المنصب ، ذلك في حين 30% يجيبون بأنهم ترقوا في الدرجة والمنصب معا داخل المنشأة خاصتهم.

**الشكل رقم 04:** يبين نوع الترقية المتحصل عليها



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن النظام الغالب في المنشأة هو الترقية في الدرجة في حين هناك قلة من يترقى في المنصب والدرجة معا.

**السؤال رقم 05:** حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة؟

**الهدف من السؤال:** معرفة على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة.

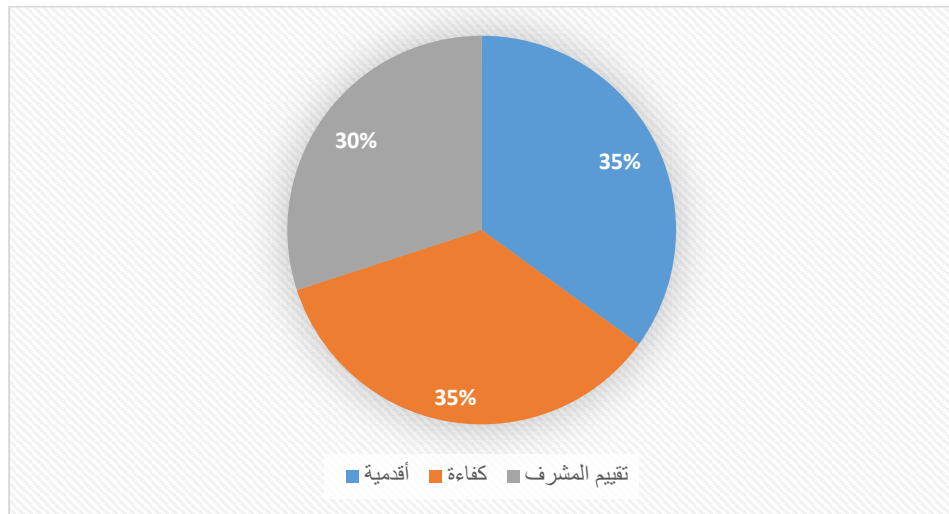
**الجدول رقم 06:** يبين أسس منح الترقية في المنشأة

| الإجابة      | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| أقدمية       | 07      | 35%    |
| كفاءة        | 07      | 35%    |
| تقييم المشرف | 06      | 30%    |
| المجموع      | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إنهم حصلوا على ترقية على أساس الأقدمية والكفاءة في حين أن نسبة 30% يقولون إنهم على أساس تقييم المشرف.

**الشكل رقم 05:** يبين الإجابات على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن المؤسسة تضع معايير صارمة في الترقية كالأقدمية والتقييم والكفاءة. وهي نسب متقاربة لذا تعطي أهمية كبيرة على أسس منح الترقية وذلك من اجل تشجيع المنافسة في تحسين الأداء.

**السؤال رقم 06:** هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟

**الهدف من السؤال:** معرفة إن كانت معايير الترقية تطبق بصفة فعالة في المنشأة.

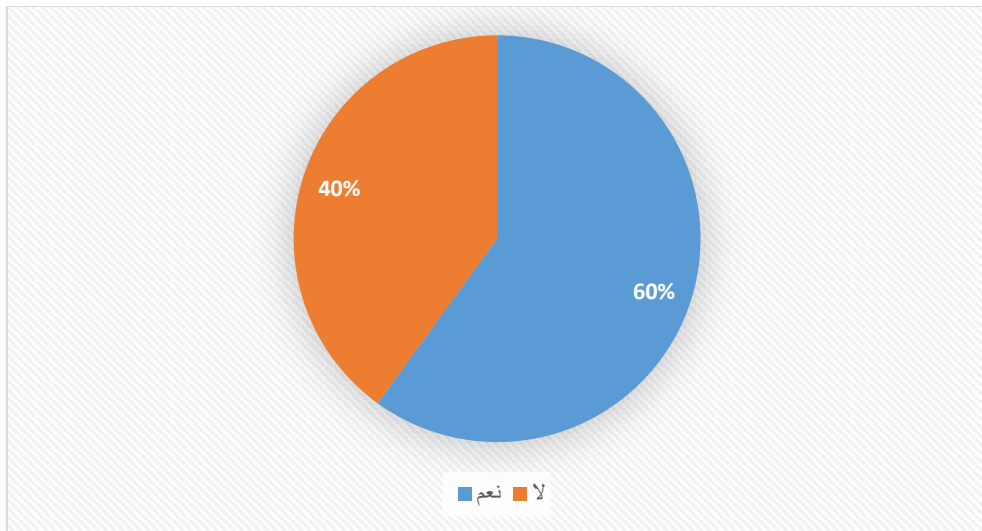
**الجدول رقم 07:** يبين تطبيق المعايير في المنشأة الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 12      | 60%    |
| لا      | 08      | 40%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أن المنشأة تطبق معايير الترقية في حين أن نسبة أقل منها 40% ترى بأنها لا تطبق هاته المعايير في المنشأة الرياضية.

**الشكل رقم 06:** تطبيق المعايير في المنشأة



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الإستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنشأة تعتمد على نظام ترقية واضح وذلك من خلال إجابة الأغلبية على أنها تتوفر بالمعايير المطلوبة.

**السؤال رقم 07:** هل الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة هل أن الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية.

**الجدول رقم 08:** يبين أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية

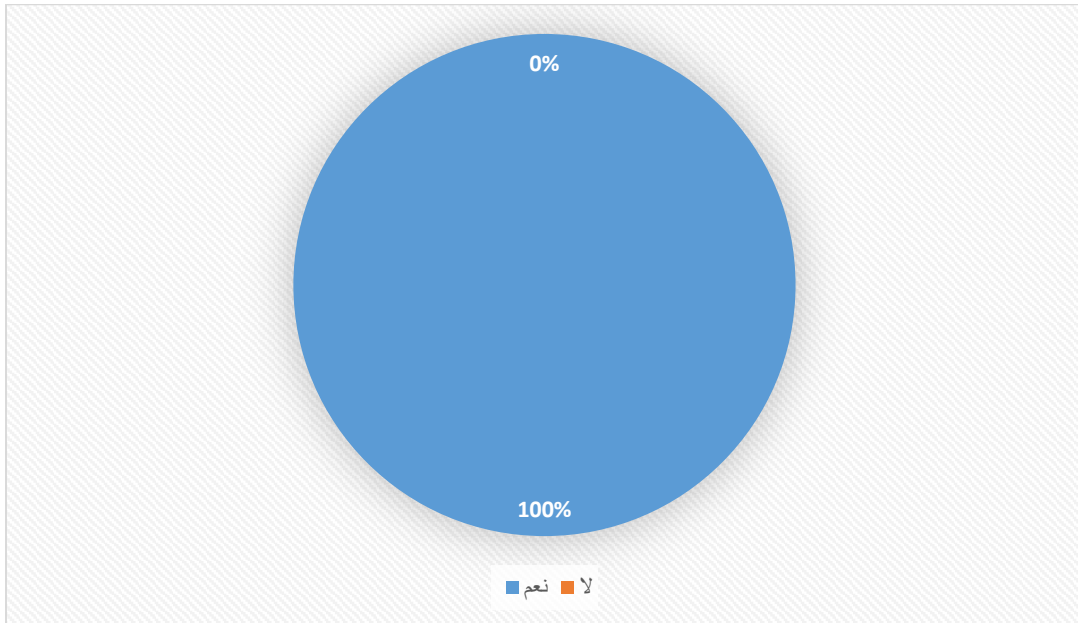
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 20      | %100   |
| لا      | 00      | %00    |
| المجموع | 20      | %100   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أن الترقية

تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية.

**الشكل رقم 07:** تبين إجابات أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أن تحفيز العمال من خلال الترقية يؤدي إلى جديتهم في العمل وتحقيق الأهداف داخل المنشأة الرياضية.

تحليل المحور الثاني: لنظام الترقية دور في رفع من مستوى أداء العمال.

السؤال رقم 08: هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل .

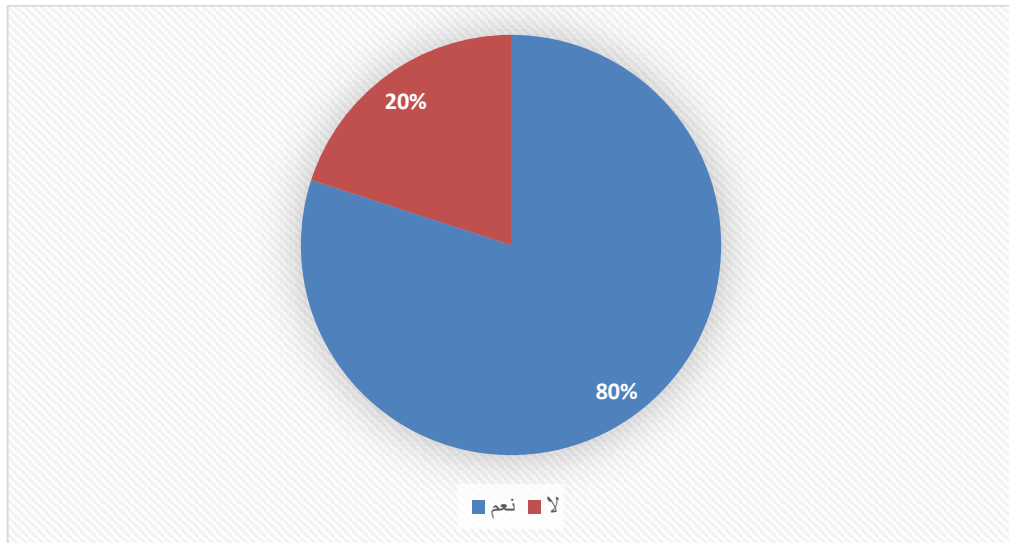
الجدول رقم 09: يبين معرفة ما إذا كان تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 16      | 80%    |
| لا      | 04      | 20%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن تقييم الأداء بموضوعية الذي يتلقونه يخلق إنضباطهم في العمل في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.

الشكل رقم 08: تبين إجابات العاملين حول تقييم الأداء بموضوعية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن أغلب العمال يتفقون على أن تقييم أدائهم بصورة صحيحة وبدون تحيز يؤدي إلى خلق جديتهم في العمل.

**السؤال رقم 09:** هل تساهم الترقية التي تتحصل عليها في رفع من مجهوداتك في المنشأة الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت الترقية التي تتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهوداتك.

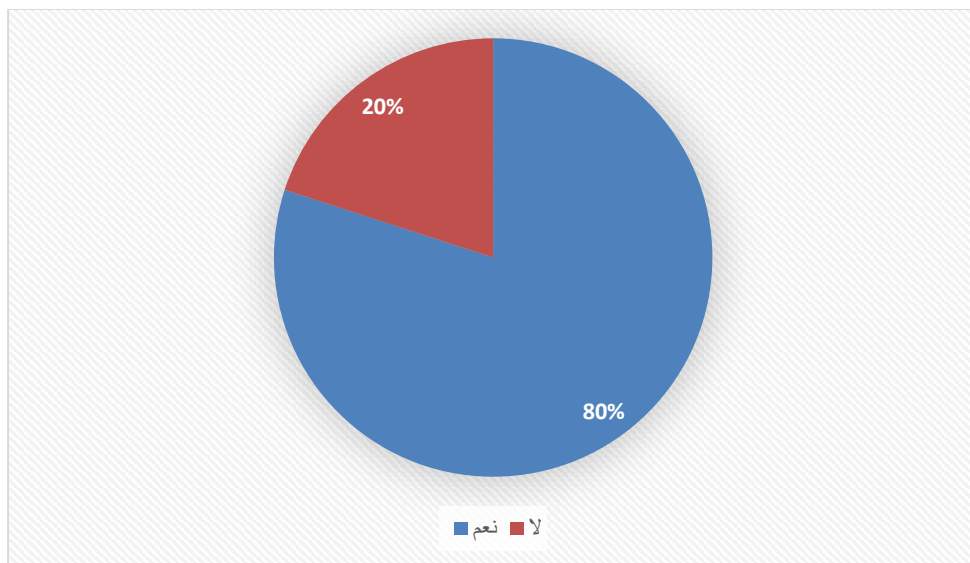
**الجدول رقم 10:** يبين ما إذا كانت الترقية التي تتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهوداتك

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 16      | 80%    |
| لا      | 04      | 20%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن الترقية المتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهوداتهم في المنشأة الرياضية في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 09:** يبين إجابات العاملين حول الترقية المتحصل عليه ومساهمتها في الرفع من المجهود





## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلب العاملين بالمنشأة الرياضية يرون أن الأجر المتحصلين عليه لا يتناسب مع جهدهم المبذول، كما هو موضح في الصفحة أعلاه.

**السؤال رقم 10:** حسب رأيك إعتقاد القرابة والمحسوية في الترقية يقلل من آدائك في العمل؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان إعتقاد القرابة والمحسوية في الترقية يقلل من أداء العامل.

**الجدول رقم 11:** يبين ما إذا كان إعتقاد القرابة والمحسوية في الترقية يقلل من أداء العامل

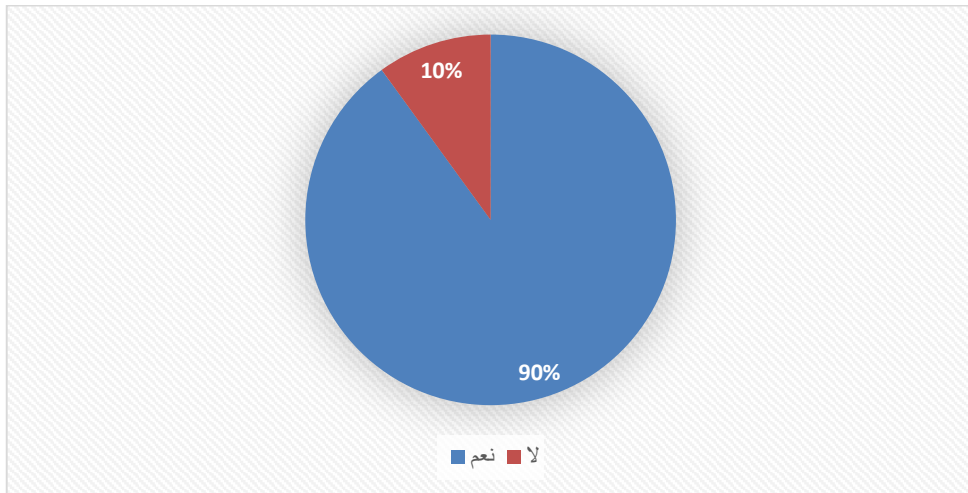
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | 90%    |
| لا      | 02      | 10%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين بالمنشأة يقولون أن الإعتقاد على القرابو والمحسوية يؤدي إلى تقليل من أداء عملهم في المنشأة الرياضية في حين أن نسبة 10% يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 10:** يبين إجابات العاملين ما إذا كان إعتقاد القرابة والمحسوية في الترقية يقلل من أداء

العامل



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن جل عمال المنشأة الرياضية غير راضون عن معايير اعتماد الترقية التي تتم من المحسوبية والقرابة وذلك يؤدي إلى خفض مستواهم في العمل، وهذا راجع لاهتمام المسؤولين بمصالحهم الشخصية.

**السؤال رقم 11:** هل ترى أن التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة في العمل؟

**الهدف من السؤال:** معرفة إن كان التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة العامل.

**الجدول رقم 12:** يبين إن كان التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة العامل

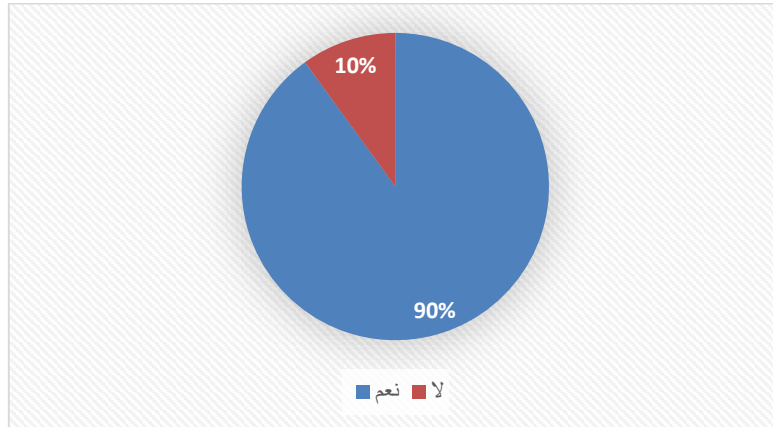
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | 90%    |
| لا      | 02      | 10%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين بالمنشأة يقولون إن التعسف وإهمال تقييم أدائهم يؤدي إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة 10% منهم يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 11:** يبين إجابات العاملين حول ما إذا كان التعسف في تقييم الأداء يزيد من لامبالاة

العامل



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أن إهمال تقييم الأداء يؤدي إلى خفض مستوى الأداء الوظيفي و أيضا لامبالاة العاملين بالعمل بالمنشأة الرياضية.

**السؤال رقم 12:** هل هناك طرح من قبل المنشأة على مناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستوى أدائهم؟

الهدف من السؤال: معرفة إن كان هناك مشاريع من أجل تحسيس العاملين والرفع من مستوى العاملين .

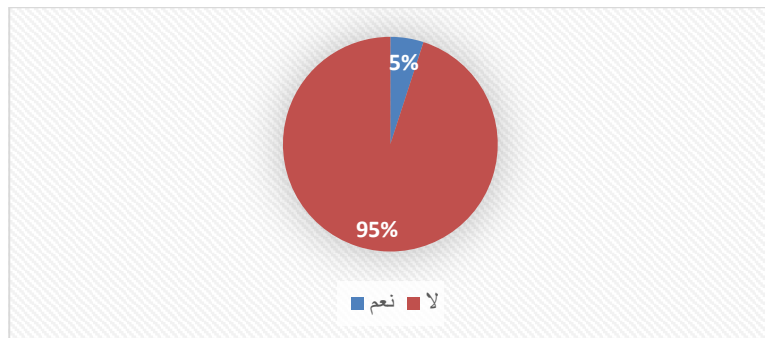
**الجدول رقم 13:** يبين إن كان هناك طرح للعاملين من أجل تحسيسهم والرفع من مستواهم

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 01      | 05%    |
| لا      | 19      | 95%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أنه لا توجد مشاريع لتحسيس العمال بمكانتهم والرفع من مستواهم داخل المنشأة الرياضية في حين أن نسبة 05% يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 12:** يبين إجابات العاملين حول طرح مشاريع لهم من أجل تحسيسهم والرفع من مستواهم



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية العاملين يقولون بأنهم لا يتم الإهتمام بهم وتحسيسهم بمكانتهم والرفع من مستواهم.

**السؤال رقم 13:** الرفع من مكانتك في المؤسسة يجعلك ترفع من مستوى أدائك؟

**الهدف من السؤال:** معرفة إن كان الرفع من مكانتك في المؤسسة يساهم في رفع مجهودات العامل في المنشأة الرياضية.

**الجدول رقم 14:** يبين إن كان الرفع من مكانتك في المؤسسة يساهم في رفع مجهودات العامل في

### المنشأة الرياضية

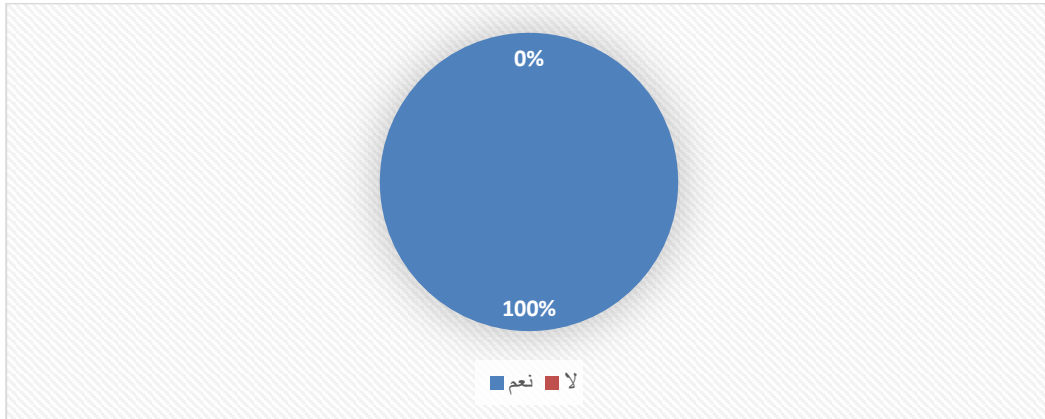
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 20      | 100%   |
| لا      | 00      | 00%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون أن الرفع من مكانتهم في المؤسسة يساهم في رفع مجهوداتهم في المنشأة الرياضية.

**الشكل رقم 13:** يبين إجابات العاملين حول الرفع من مكانتهم في المؤسسة يساهم في رفع مجهوداتهم

### في المنشأة الرياضية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن تحسيس العمال والرفع من مكانتهم تساهم في رفع جهودات العاملين بالمنشأة الرياضية.

السؤال رقم 14: هل يتم إشراكك في اتخاذ القرار؟

الهدف من السؤال: معرفة هل يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل.

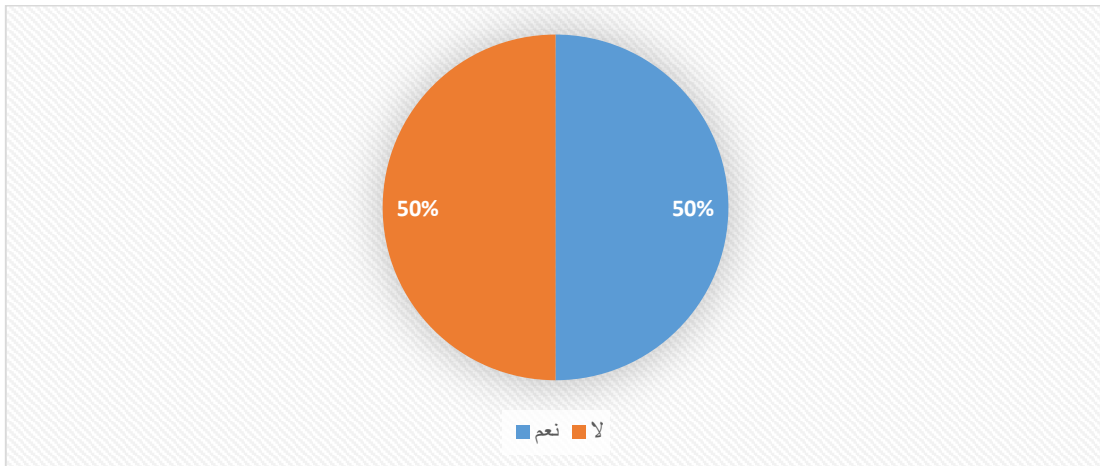
الجدول رقم 15: يبين إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 10      | 50%    |
| لا      | 10      | 50%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ إجابات العاملين مقسمة بالتساوي حيث أن نسبة 50% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل في حين أن نسبة 50% يقولون عكس ذلك.

الشكل رقم 14: يبين إجابات العاملين حول إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العاملين يقومون باشتراك العاملين في صياغة قرارات متعلقة بالعمل، وهذا من أجل الرفع من الروح المعنوية والتعاون والجماعة والانتماء.

### تحليل المحور الثالث: لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

**السؤال رقم 15:** هل تدفعك المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

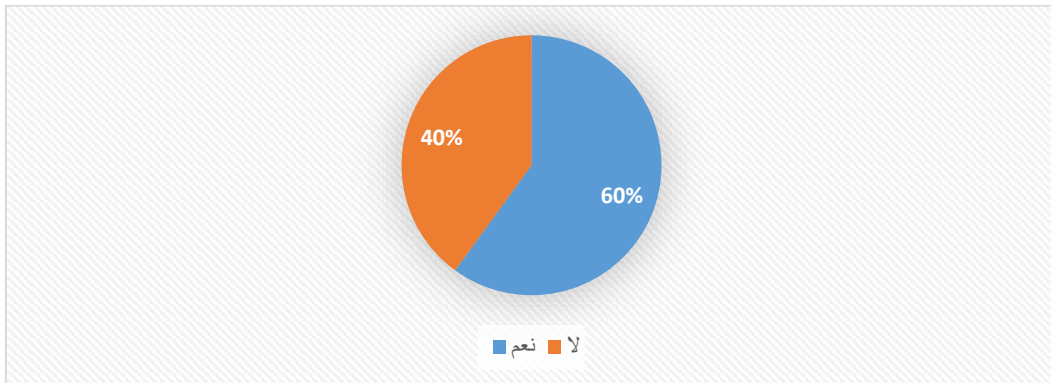
### الجدول رقم 16: يبين أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 12      | 60%    |
| لا      | 08      | 40%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن يتم إشراك العاملين في صياغة قرارات متعلقة بالعمل يهدف إلى تحقيق أهداف المنشأة في حين أن نسبة 40% يقولون عكس ذلك.

### الشكل رقم 15: يبين إجابات العاملين حول أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن لاتخاذ القرار أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

**السؤال رقم 16:** التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة.

**الجدول رقم 17:** يبين أهمية التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة

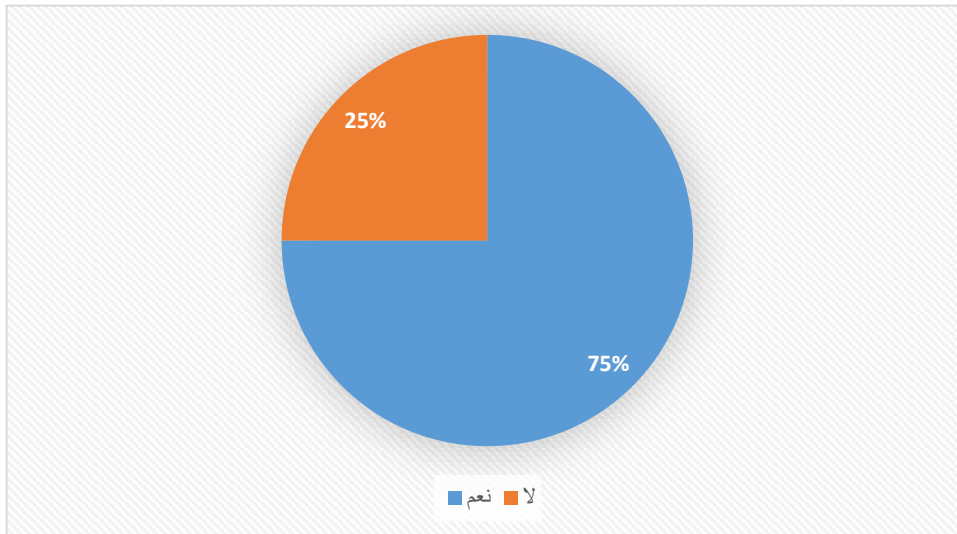
| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 15      | 75%    |
| لا      | 05      | 25%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة في حين أن نسبة 25% يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 16:** يبين إجابات العاملين على التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق

أهداف المنشأة



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الإستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة من أجل الترقية لها أثر على درجة تحقيق الأهداف في المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 17: هل تتوافق أهدافك مع أهداف المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المنشأة.

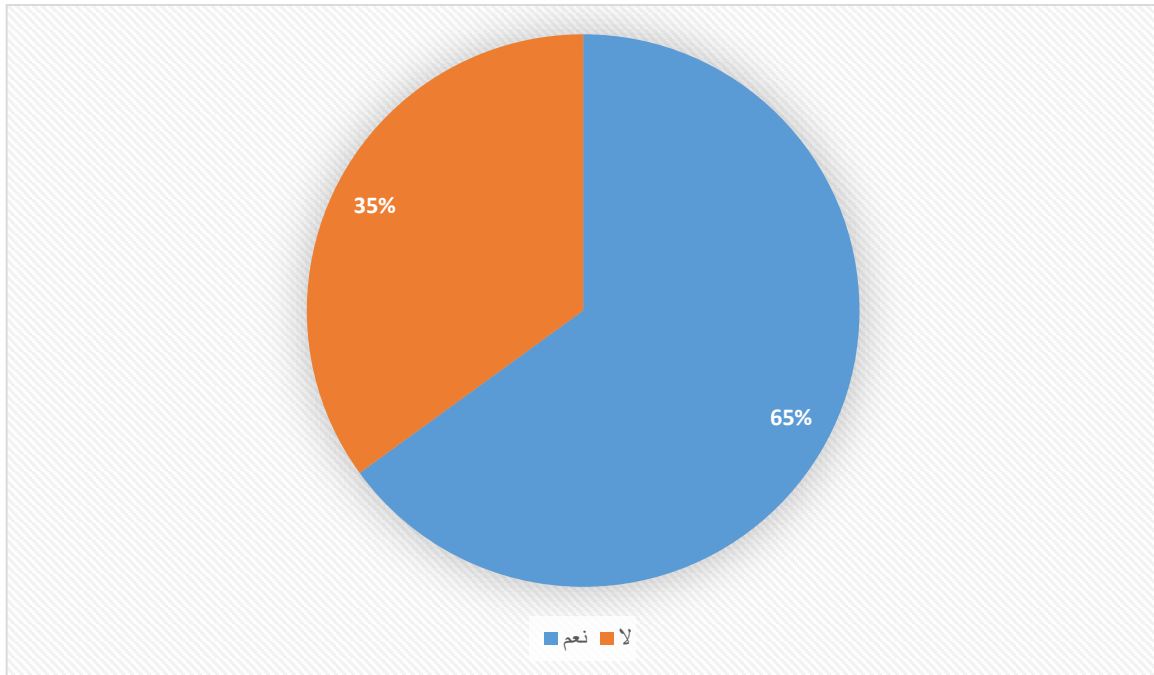
الجدول رقم 18: يبين ما إذا كانت أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المنشأة

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 13      | 65%    |
| لا      | 07      | 35%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن أهداف المنشأة تتوافق مع أهدافهم الشخصية في حين أن نسبة 35% يقولون عكس ذلك.

الشكل رقم 17: يبين إجابات العاملين على إذا كانت أهداف العاملين تتوافق مع أهداف المنشأة





## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أن الأهداف التي يسعى العمال إلى تحقيقها داخل المنشأة الرياضية تتوافق مع الأهداف الشخصية لهم .

السؤال رقم 18: ماذا تسعى من خلال عملك ؟

الهدف من السؤال: معرفة ماذا يسعى العامل من خلال عمله.

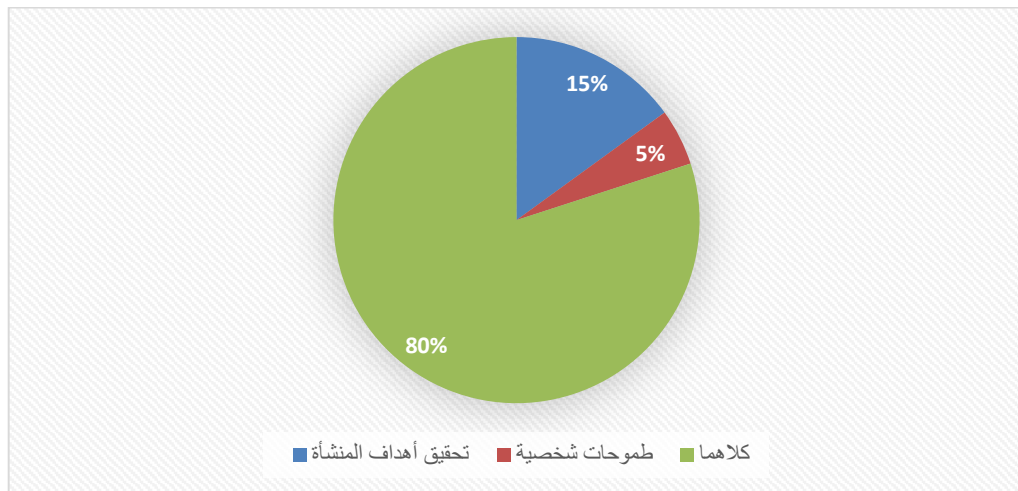
الجدول رقم 19: يبين ماذا يسعى العامل من خلال عمله

| الإجابة             | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| تحقيق أهداف المنشأة | 03      | %15    |
| طموحات شخصية        | 01      | %05    |
| كلاهما              | 16      | %80    |
| المجموع             | 20      | %100   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أنهم يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنشأة معا في حين نسبة 05% من العمال يسعون وراء طموحاتهم الشخصية ونسبة 15% يهدفون لتحقيق أهداف المنشأة فقط.

الشكل رقم 18: يبين إجابات العاملين حول على ماذا يسعون من وراء عملهم



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العامل يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية وكذلك أهداف المنشأة الرياضية، وبالتالي تحسين أداء الوظيفي للمنشأة ككل.

**السؤال رقم 19:** هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة سعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية في ظل وجود معايير الترقية.

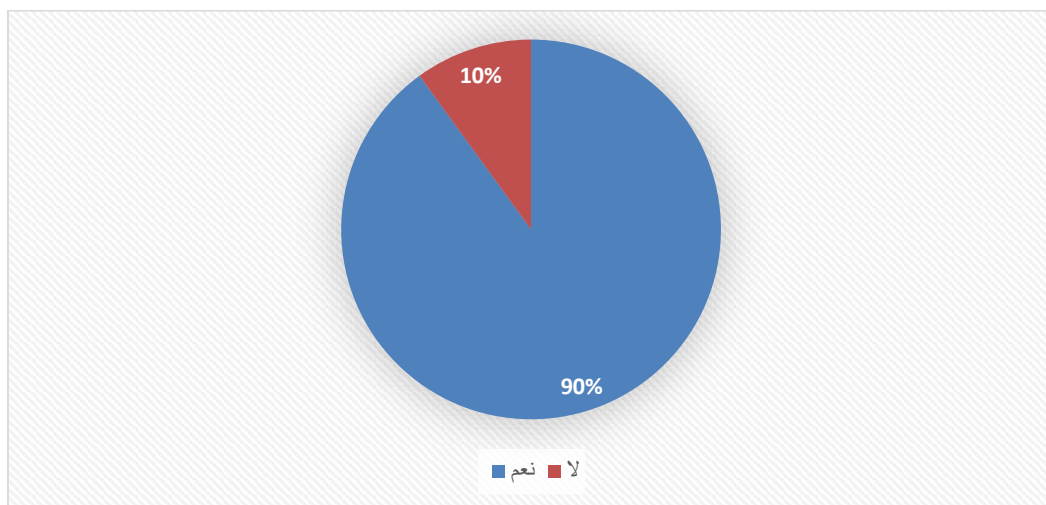
الجدول رقم 20: يبين عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 18      | 90%    |
| لا      | 02      | 10%    |
| المجموع | 20      | 100%   |

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن عدالة معايير الترقية تجعلهم يسعون إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية في حين نسبة 10% من العمال يقولون عكس ذلك.

**الشكل رقم 19:** يبين إجابات العاملين حول عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن عدالة معايير الترقية تحفز العاملين على تحقيق أهداف المنشأة الرياضية والسعي من تحسين أدائها الوظيفي.

### 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين أداء العاملين.

من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة تبين لنا أن المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك حسب الجدول رقم (03) الخاص بوجود نظام الترقية بالمنشأة الرياضية حيث أكده 80% من أفراد العينة المستجوبة مما يمكن الأفراد من الإلمام بكل جوانب نظام الترقية، وكما إتضح من النتائج المتحصل عليها بأن الترقية في الدرجة أو في المنصب أو معا مطبقة داخل المنشأة حيث بين الجدول رقم (07) أن 60% كانت إيجاباتهم أن المنشأة تطبق معايير الترقية المطلوبة وهذا يدل على أن الترقية في المنشأة محل الدراسة يرغب في خلق جو من الانسجام والثقة المتبادلة والتآلف وعدم وجود نزاعات إذ نجد 100% من أفراد العينة المستجوبة حسب الجدول رقم (08) قد أكد أن الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنشأة.

إذن ومما سبق يمكن القول إن توفر نظام ترقية له تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على تحسينه باستمرار ليتأكد لنا صحة الفرضية المنطلق منها والتي تشير إلى المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمل.

الفرضية الثانية: لنظام الترقية دور في رفع مستوى أداء العمال.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين في الاستمارة أن 80% من أفراد العينة المستجوبة يرون أن تقييم أدائهم بصورة صحيحة وبدون تحيز تؤدي الى خلق الجدية و الإنضباط في العمل و هذا حسب الجدول (09)، و كما يبين الجدول رقم (10) أن 80% كانت اجاباتهم تؤول الى أن الترقية المتحصل عليها تساهم في الرفع من مجهودات العاملين، بينما يبين الجدول (14) أن 100% من الأفراد العاملين في المنشأة ان تحسيس العمال و الرفع من مكانتهم تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة وزيادة دافعية العاملين نحو بذل جهود أكبر في العمل و رفع مستوى الرضا لديهم.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

إذن ومما سبق يمكن القول أن لنظام الترقية تأثير مباشر في تحسين و رفع مستوى أداء العمال و تعمل على تحسينه باستمرار ليتأكد لنا صحة الفرضية المنطلق منها و التي تشير الى أن لنظام الترقية دور في رفع مستوى أداء العمال.

### الفرضية الثالثة: لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة.

من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين لنا أن نسبة 60% من الأفراد العاملين في المنشأة يرون أن المساهمة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل داخل المنشأة الرياضية وذلك من خلال الاستفادة من خبرة كل فرد عامل في المنشأة و هذا حسب نتائج الجدول (16) الخاص بأهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة، وكما بين الجدول رقم(17) أن 75% من أفراد العينة المستجوبة يرون تنافس العاملين داخل المنشأة الرياضية من أجل الترقية له دور كبيرا في تحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة ويدل ذلك أن العامل يسعى الى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنشأة وبالتالي تحسن أهداف المنشأة ككل، اذ نجد ان 90% من أفراد العينة المستجوبة حسب الجدول (20) قد أكد أن عدالة معايير الترقية تجعلهم يسعون الى تحقيق أهداف المنشأة المراد الوصول إليها و العمل نحو تحسين أدائها الوظيفي.

اذن ومما سبق نستطيع القول أن توفر نظام ترقية له علاقة مباشرة في تحقيق أهداف المنشأة و تعمل على تحسينه باستمرار ليتأكد لنا صحة الفرضية المنطلق منها و التي تشير الى أن لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة.

### **3- الاستنتاجات:**

بعد تحليل وإثراء متغيرات البحث نظريا ، و بعد جمع البيانات عن طريق الإستبانة و تفرغها و عرضها و معالجتها إحصائيا و مناقشة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بالدراسات السابقة ، وفي حدود عينة الدراسة المتمثلة في عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة توصلنا إلى استنتاج ما يلي:

- من خلال الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه يوجد نظام ترقية في المنشأة الرياضية من أجل تحسين أداء العاملين.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- من خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن الترقية لها علاقة مع رفع مستوى العامل أو خفضه إذ أن وجود نظام ناجح للترقية يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.
- من خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الترقية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية بشكل صحيح.
- وأخيرا كشفت الدراسة على أنه يجب النظر في نظام الترقية وأيضا النظر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك بهدف الوصول إلى توفير كل الظروف الملائمة و العمل على تحفيز العاملين لرفع مستواهم والوصول إلى تحقيق أهداف المنشأة.

### 4- اقتراحات:

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية من خلال نظام الترقية.

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تمثل في ضرورة إعطاء العامل بالمنشأة مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و تحسين الخدمة و ذلك عن طريق:

- النظر إلى شكاوي و احتياجات العمال و الأخذ بمقترحاتهم و أفكارهم .
- وضع إطار تنظيمي وقانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام الترقية.
- تحسين الظروف الحادثة للعمل .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم لرفع روحهم المعنوية .
- إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف.
- قبل وضع نظام ترقية على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعمال ثم السعي لتحقيقها .
- يفضل ربط الترقية بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية .
- إشراك مراكز البحوث العلمية و أساتذة و طلبة الجامعة في بحوث تطوير نظام الترقية .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الترقية.
- ضرورة مراجعة نتائج الترقية من طرف المنشأة الرياضية، وعدم إقتصار على تقييم المشرف، لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الأخر.
- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الترقية بالمنشأة الرياضية و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظام للترقية أكثر فاعلية و كفاءة عالية .
- نظام الترقية يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم المستوى الحقيقي يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم هذه المقابلات.
- إتاحة الفرصة للترقية وذلك بتوفر الشروط اللازمة في العمل والذي يزيد من الدافعية للعمل من قبل نتيجة الرغبة لتلبية طموحاته والتي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

خاتمة

وفي الختام وبناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن الإشارة إلى الأهمية التي تلعبها الترقية في منشآتنا الرياضية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها ، ومن خلال دراستنا للعلاقة بين الترقية المقدمة من طرف المنشآت الرياضية و تقييم الأداء الوظيفي للعاملين فيها قادتنا هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها ، وكان أهمها وضع نظام ترقية واضح تعمل به المنشأة و يكون جيد ، وكذلك وضع نظام تقييم الأداء يجب أن يكون نظام يبعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء ، إضافة إلى وجود نظام حوافر معنوي بالمشاركة الفعلية لاتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير وإدارة المنشأة مما يؤدي إلى ثقة العمال في أنفسهم ، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم و استقرارهم ورضاهم عن العمل ، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق أهداف المنشأة.

من ناحية الترقية تعمل على التأثير على العامل لتحريك دوافعه و تحقيق أهداف المنشأة و تكمن أهمية هذه الأهداف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تقييم الجيد التي يوحى بها المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد من خلال وضع نظام ترقية جيدة و كذا إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في سبيل الرقي بالمنشأة إلى عالم النجاحات.

من ناحية الأداء الوظيفي فهو يعد مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها فرد ما داخل منشأة من أجل تحقيق الأهداف و الإحاطة بجميع متطلبات و جوانب الأداء و التقييم الجيد و الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري باعتباره العنصر المحرك الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عالم المنظمات الناجحة ، و توفير الوسائل العملية و الرياضية و العمل على زيادة الإقبال و المشاركة الحقيقية للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.



قائمة

المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1999.
- 2- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية للنشر، 2001.
- 3- أنس قاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، 1973.
- 4- ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- 5- حسن أحمد الشافعي وإبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004.
- 6- ديولد فان دالين(تأليف) محمد نبيل نوفل وآخرون ، " مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2، 1984.
- 7- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2002.
- 8- زكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1975.
- 9- زكي محمود هشام، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، ط2، 1979.
- 10- سعد نواف العتري، نظام القانوني للموظف العام، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، 2007.
- 11- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين تطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 12- سليمان حنفي محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.
- 13- صلاح شناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 14- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

- 15- عامر خضير الكبيسي، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.
- 16- عباس سهيلة محمد وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 17- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1987.
- 18- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانات في التربية المدنية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 19- علاقي مدني عبد القادر، ادارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007.
- 20- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
- 21- غيث محمد عاطف، معجم علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 22- فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- 23- فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1991.
- 24- محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989.
- 25- محمد على الفوزي ، إدارة الموارد البشرية ، بيروت ، دار النهضة ، بدون سنة النشر.
- 26- محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1988.
- 27- محمود الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1997.
- 28- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 29- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006-30.

- 31- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية (المدارس-الجامعات-الإتحاديات الرياضية-الأندية)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999.
- 32- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 33- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، السعودي، معهد الإدارة العامة، 1995.
- 34- نبيل الحسين النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر، 1992.
- 35- هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، مطبوعات الجامعة الكويتية، الكويت، 1984.
- 36- هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996.
- ❖ الرسائل والذكرات الجامعية:
- 37- السعيد قارة ، نظام الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية دراسة مقارنة ، مذكرة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية ، قسم القانون العام ، معهد الحقوق و العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1994/1993.
- 38- بلمبروك عبد القادر، النظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 39- بن عيسى فيصل وشواط فتحي، تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين دراسة حالة لمؤسسة الخف المنزلي سيرتاف مغنية، مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، قسماالعلوم الإقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.
- 40- حريزي عبد الهادي وآخرون ، " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 .
- 41- شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير

الإداري، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،  
جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

42- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات

منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات الصفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم  
الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

❖ **المراسيم والقوانين التنفيذية:**

43- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.

44- المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ويحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبة

الموظفين، ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 لسنة 2007.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

عنوان المذكرة :

نظام الترقية ومساهمتها في الرفع من مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنشآت  
الرياضية

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة - بسكرة

قصد معرفة ما مدى مساهمة نظام الترقية على مستوى الأداء وكذلك درجة تحقيقه الأهداف المنشأة الرياضية، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن أسئلتنا بكل صراحة وصدق من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد الدراسة.

وشكرا لتفهمكم ومساعدكم لنا.

ملاحظة : توضع العلامة ( X ) على الإجابة المختارة.

تحت إشراف الأستاذ:

دحية خالد

من إعداد الطالب :

مودع محمد نسيم

السنة الجامعية 2018/2019

❖ المحور الأول: المنشآت الرياضية لديها نظام ترقية تعمل به من أجل تحسين أداء العاملين.

1- كيف تم الإلتحاق بالعمل في المنشأة؟

عن طريق المسابقة

عن طريق الترقية

عن طريق الشهادة

2- هل يوجد نظام ترقية بالمنشأة الرياضية التي تعمل بها؟

نعم  لا

3- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمنشأة الرياضية؟

نعم  لا

4- مانوع الترقية المتحصل عليها؟

في الدرجة  في المنصب  في الدرجة والمنصب معا

5- حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة؟

أقدمية  كفاءة  تقييم المشرف

6- هل تطبق هذه المعايير بصورة فعالة؟

نعم  لا

7- هل الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية؟



لا نعم

❖ المحور الثاني: لنظام الترقية دور في رفع من مستوى أداء العمال.

8- هل تقييم الأداء بموضوعية يخلق الإنضباط في العمل؟

 لا نعم

9- هل تساهم الترقية التي تتحصل عليها في رفع من مجهوداتك في المنشأة الرياضية؟

 لا نعم

10- حسب رأيك إعتقاد القراة والمحسوبة في الترقية يقلل من آدائك في العمل؟

 لا نعم

11- هل ترى أن التعسف في تقييم الأداء يزيد من اللامبالاة في العمل؟

 لا نعم

12- هل هناك طرح من قبل المنشأة على مناقشة مع جل العاملين قصد تحسيسهم بمكانتهم والرفع من

مستوى آدائهم؟

 لا نعم

13- الرفع من مكانتك في المؤسسة يجعلك ترفع من مستوى آدائك؟

 لا نعم

14- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرار؟

 لا نعم

❖ المحور الثالث: لنظام الترقية دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

15- هل تدفعك المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا

16- التنافس من أجل الترقية يؤثر على درجة تحقيق أهداف المنشأة؟

نعم  لا

17- هل تتوافق أهدافك مع أهداف المنشأة؟

نعم  لا

18- ماذا تسعى من خلال عملك ؟

تحقيق أهداف المنشأة  طموحات شخصية  كلاهما

19- هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

نعم  لا