



رقم:.....

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

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

## العنوان

تأثير وظيفة التنظيم على الأداء الوظيفي في المنشأة  
الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي لولاية الوادي).

إشراف الأستاذ :

د/بقار ناصر

إعداد الطالب :

حجاج يوسف

السنة الجامعية: 2019/2018

## محتوى البحث:

شكر و عرفان

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

7..... مقدمة:

### الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

4..... 1 - إشكالية البحث:

5..... 2- الفرضيات:

5..... 3- أهداف الدراسة:

6..... 4- أسباب إختيار الموضوع:

6..... 5- أهمية الموضوع:

7..... 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

9..... 7- الدراسات السابقة والمشابهة:

12..... 8- التعليق على الدراسات السابقة:

### الجانب النظري:

#### الفصل الأول : الموارد البشرية و الأداء الوظيفي

17..... تمهيد:

18..... 1- مفهوم الموارد البشرية :

18..... 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

19	3- أهداف إدارة الموارد البشرية:
20	4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:
21	5- الأداء الوظيفي
23	6 - عناصرالأداء:
23	7- محدداتالأداء:
25	8- نظرياتالأداء
29	9- قياسالأداء:
31	10- تحسين الأداء:
17	الفصل الثاني : التنظيم في المنشآت الرياضية
38	تمهيد :
39	1-لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
40	2- مفهوم المنشآت الرياضية
41	3- أنواع المنشآت الرياضية
42	4- مفهوم التنظيم
43	5-أهمية التنظيم:
44	6- خطوات التنظيم:
45	7- أنواع التنظيم:
48	8- أهمية التنظيم في المنشأة الرياضية
49	9- البناء التنظيمي للمنشأة الرياضية
50	10- نماذج التنظيم في المنشآت الرياضية
50	11- دور التنظيم في زيادة المداحيل (الجانب الاقتصادي )
51	12- التنظيم الاداري و دوره في المنشأة الرياضية

55 .....: خلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

58 .....: تمهيد

59 ..... 1- الدراسة الإستطلاعية :

59 ..... 2- منهج الدراسة:

59 ..... 3- أداة الدراسة:

60 ..... 4- صدق وثبات أداة الدراسة :

60 ..... 5- مجتمع الدراسة:

61 ..... 6- عينة الدراسة:

61 ..... 7- متغيرات الدراسة:

61 ..... 8- مجالات الدراسة:

62 ..... 9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

63 .....: خلاصة

### الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث

65 ..... 1-1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

73 ..... 2-1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

86 ..... 3-1. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

### الفصل الخامس: مناقشة و تفسير نتائج البحث

97 ..... 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

97 ..... 1-1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

98	..... مناقشة نتائج الفرضية الثانية: 2-1
99	..... مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: 3-1
100	..... : الإستنتاج العام 2-
101	..... الخاتمة:
102	..... : الاقتراحات
103	..... قائمة المراجع:
	..... الملاحق



## مقدمة:

تسعى المنظمات والمؤسسات الرياضية اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها , لذلك تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي , من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة , وتوفير الإمكانات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية , وما لا شك فيه أن وجود ضغوط العمل يعتبر من أكبر المشاكل لهذه المؤسسات والمنظمات ويمثل لها تحدي كبير والذي يؤثر على العاملين وكذا وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال قلة الإنتاجية وجودتها .

إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية أدى بالضرورة إلى وجوب تطور كل ماله علاقة بها، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجي يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائما على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى

فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماما نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك .

ويقابل هذا التطور في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تطور الإدارة بجميع عناصرها، حيث أجريت في هذا المجال أيضا العديد من الدراسات وظهرت مجموعة من النظريات ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل المؤسساتي وتحقيق الاستقرار الإداري، ورسم الأهداف والعمل على بلوغها.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم.

أما حاجة المنشآت ( ومنها الرياضية ) فتظهر في كونه يساعدها على الاستمرارية والاستقرار والازدهار، حيث شهدت المؤسسات الرياضية تطورات كبرى أدت إلى توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الأفراد والمجتمعات عن طريق تحسين السلوك الإنساني والإسهام في عملية التربية وتكوين وترقية الشعوب وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على أسس سليمة.

لقد حتم هذا على الإدارة الرياضية أن تهتم وتركز على الجانب الإنساني منتهجة في ذلك ما اتبعته الإدارة في مجالات أخرى فعملت على الاهتمام بالعامل من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والعناية به والحفاظة عليه لضمان تطورها،

وذلك بوضع إدارة خاصة بشؤون الأفراد العاملين داخل المنشأة.

وقد قسمنا موضوع بحثنا إلى ثلاثة جوانب كانت كالتالي:

الجانب التمهيدي: وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة

الجانب النظري، حيث قسمناه إلى فصلين جاءت كالاتي :

الفصل الأول قمنا بدراسة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة التنظيم في المنشآت الرياضية أما الجانب التطبيقي من البحث فقد قسمناه إلى ثلاث فصول هما:

الفصل الأول تطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وكذلك أدوات البحث المستعملة لدراسة موضوعنا، بينما قمنا في الفصل الثاني بعرض وتحليل نتائج الاستبيان، والفصل الثالث تناول مناقشة و تفسير النتائج ، وأخيرا انتهينا باستنتاج عام وخاتمة أكدنا من خلالها صحة فرضيات البحث، وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة.



الجانب التمهيدي:

الإطار العام للبحث

## 1- إشكالية البحث:

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين ، وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع على المستوى الفردي خاصة و المنظمة بصفة عامة، لأن هذا الأخير ما هو إلا حصيللة أو نتيجة للأداء الوظيفي الذي يتطلب من الفرد مجموعة من المسؤوليات والواجبات النشطة لتشكيل ما يسمى بأداء الفرد وللقيام به على الوجه المطلوب في ضوء مقدرة هذا الشخص واستطاعته لتحقيق أهداف الوظيفة أولاً ، ثم الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ككل، والأداء عملية منظمة وذات دلالة يمكن تفسيرها وتقييمها، إلا أنها تتسم بالغموض والتعقيد ، خاصة عند الخلط بين المفاهيم ذات الصلة بالأداء كالمسلوك ، الإنجاز والأفعال هذا من جهة ، ونظراً لأنه نتاج العديد من المحددات المتداخلة والمتكاملة ( القدرة ، الدافعية ، وإدراك الدور ) أين يجب التركيز على جميع المحددات معا في آن واحد، لأن الأداء أولاً وأخيراً ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ، ألا وهي النتائج.

كما لا تخلُ أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم.

والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية وعملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسساتي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط.

ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون فيما بينها، وعليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها. لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموماً في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنشآت عموماً - والرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة. ( Paris, 1994 , p

(Isabelle MORIN 08

وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى ذو أهمية بالغة. لذلك جاءت إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

- التساؤل الرئيسي:

- هل يساهم تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية لولاية الوادي؟

و تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية لولاية الوادي ؟
- 2- كيف يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية لولاية الوادي ؟
- 3- ما مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية لولاية الوادي ؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

يساهم تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- 1- تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية لولاية الوادي.
- 2- لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية لولاية الوادي.
- 3- للعمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية لولاية الوادي.

3- أهداف الدراسة:

ان الهدف من هذا البحث يتمحور على الأهداف التالية:

- معرفة أهمية تنظيم إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.
- إظهار مدى مساهمة عناصر تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنسجام الداخلي للمنشآت الرياضية.
- إظهار الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.
- معرفة مدى تأثير العمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

##### 4-1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة هاته المواضيع القيمة في وقتنا الحاضر.
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها أن تشري معارفنا، وتمرننا على التحكم في الأدوات و الأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكمله.

##### 4-2- الأسباب موضوعية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- محاولة التعرف على أهمية التنظيم الإداري للموارد البشرية في المنشآت الرياضية وخاصة بالجزائر.
- التطلع والتعرف على العوائق التي تواجه الجانب التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.
- عدم توفر المراجع الكافية الخاصة بموضوع التنظيم الإداري للموارد البشرية والأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

#### 5- أهمية الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز اهتمامها على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور إيجابي وفعال في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الرياضية، ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الحاضر وفي ظل الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل ذات أهمية قصوى بعدما كان التركيز كله ينصب على الموارد المادية، من هنا تأتي أهمية البحث في هذا المجال، ولكن نظراً إلى أن الإدارة تعتبر علماً قائماً بذاته شاسع في محتوياته ومضامينه فقد ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عنصر واحد من عناصر الإدارة وهو : التنظيم ومحاولة معرفة مدى مساهمته في تطوير المنشآت الرياضية خاصةً عند تجسيده في إدارة الموارد البشرية لكي يتم في الأخير فهم الدور الفعال الذي

تلعبه كل هذه الآليات في مجال التربية البدنية والرياضية، إذ يتمثل التنظيم في المجال الرياضي في ترتيب الجهود البشرية العاملة في الميدان الرياضي بالأعمال والوظائف والمهام والتنسيق بينها بغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة، وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضي.

#### 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

##### 6-1- الإدارة:

**لغويًا:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ما كان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب. (عبد الرحمن العيسوي , 1998 , ص11).

**إصطلاحيا:** هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (محمد صبحي حسانين , 1995 , ص211).

**إجرائيا:** الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

##### 6-2- الإدارة الرياضية:

**إصطلاحيا:** هي " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف " .

أو هي: " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها". (مفتي إبراهيم حمادة، 1999 ، ص17).

**إجرائيا:** يمكن القول أيضاً من خلال هذين التعريفين أن الإدارة الرياضية هي تسخير مجموعة من الوظائف تتمثل في : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للقيام بتسيير المنشأة الرياضية من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة في المجال الرياضي، وتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة حسب النشاطات الرياضية التي تحتوي عليها المنشأة .

### 6-3- التنظيم:

لغويًا: التنظيم لغة يعني التأليف ... نظمه نظاماً فانتظم، وأي شيء قرنته بأخر أو ضمنت بعضه إلى بعض فقد نظمته . والنظام ما نظمت فيه الشيء من خيط و غيره ... والجمع أنظمة وأناظيم، والنظام الإتساق ومنها تناظمت الصخور : تلاصقت. (أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم، 1994، ص86).

إصطلاحياً: هو : " وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بماذا، ومن المسؤول عن ماذا ... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال، واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف." (موفق حديد محمد ، 2001، ص 32).

إجرائياً: التنظيم هو توضيح النشاطات الموجودة داخل المنشأة وتوضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقابل ذلك القيام بعملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين داخل المنشأة بالشكل أو الطريقة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف لضمان بقاء المنشأة بالدرجة الأولى، والعمل على تطويرها وازدهارها بالدرجة الثانية.

### 6-4- إدارة الموارد البشرية:

إصطلاحياً: يعرفها البعض بأنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها .

وهناك من يعرفها على أنها : " ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة.

إجرائياً: يتضح من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة .

## 6-5. الأداء الوظيفي:

ويُعرَّف الأداء الوظيفي بأنه : " سِجِلٌ بالنتائج المحققة , سِجِلٌ يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة (درجة الانجاز) بكفاءة وفعالية , أما الكفاية فهي القدرة على الاستخدام الكفء للموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة , أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة " . (مصطفى نجيب شاويش، 2004)

التعريف الإجرائي : « الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل أو الموظف لإنجاز المهام المكلف بها وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل , أي هو تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العامل من قبل المنظمة أو الهيئة الإدارية التي ترتبط بها وظيفته وهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات العاملين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به » .

## 6-6- المنشآت الرياضية:

**إصطلاحا:** هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين. (عصام بدوي، 2001، ص172).

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. (عبد الحميد شرف، 1999، ص17).

**إجرائيا:** المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

## 7- الدراسات السابقة والمشابهة:

### 7-1. الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى:** دراسة الطالب عمر دمانة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية " دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط (2007/2008). لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق.

وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع إستبيانات على كل العمال وعددهم 70 عاملا أي المجتمع الإحصائي ككل، وكان هذا الإستبيان يهدف إلى معرفة آراء و إتجاهات العاملين حول دور التنظيم الإداري للموارد البشرية وتأثيره على الأداء والتطور داخل المنشأة.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن تنظيم إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحقيق التنمية وتطوير الجانب الإداري في المنشأة إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الفرضية العامة المتمثلة في الدور الفعال لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير الجانب الإداري للمركبات الرياضية.

## 7-2. الدراسات المشابهة

الدراسة الأولى : للباحثة شامي صليحة : " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " , دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة , بومرداس , إشراف : د/ أونيس عبد المجيد , مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ( تسير المنظمات ) , 2010 , وهي دراسة ميدانية تدور إشكالياتها حول : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل فرضيات هي :

- ◆ الاهتمام بالمناخ التنظيمي وهو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة .
- ◆ الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية , تنظيمية , اجتماعية وبيئية .
- ◆ المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة , والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها , واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات , أما أهم النتائج التي توصلت إليها هي :

- وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره وأداء الوظيفي للعاملين , كما توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة .

ومن أهم التوصيات :



1. ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون تمييز

2. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد .

الدراسة الثانية: دراسة للباحث عزوز محمد: " دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين "

تحت إشراف أ.د/ بوداود عبد اليمين , مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية , جامعة الجزائر , 2009 , وهي دراسة تدور إشكالياتها حول : ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسن مستوى أداء العاملين والارتقاء به حتى تتحقق أهداف المؤسسة , وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الرياضي الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ؟

وكانت تساؤلات الدراسة كالاتي :

- 1) ما هي فعالية الحوافز المطبقة في المركب لدفع العاملين على تحسين أدائهم والارتقائية به ؟
- 2) هل هناك اهتمام بنظام الحوافز وتطبيقها على العمال في قرارات والبرامج التسييرية لإدارة المركب الأولمبي؟
- 3) هل يحقق التحفيز ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها و وبالتالي تحسن أدائهم ؟
- 4) هل تؤدي الحوافز إلى تبادل وانتقال المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين مما يعمل على تحسن في أداء المؤسسة ؟

وهدفت الدراسة إلى مجموعة النقاط التالية :

- 1) التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف .
  - 2) معرفة مدى توفر الحوافز في نظام تسيير المركب .
  - 3) التعرف على مستوى أداء العاملين في المركب .
  - 4) البحث عن علاقة بين الحوافز وبين تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها .
  - 5) اكتشاف الأنواع المختلفة للحوافز المؤثرة بقوة في تحسين الأداء .
- ولذلك الغرض تم وضع استبانته تتكون من شقين , الأول موجه للرؤساء المشرفين على العاملين والشق الآخر للمرؤوسين أي العاملين والذين ليست لهم سلطات .
- وكان من أهم توصيات الباحث :

- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بمختلفة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العاملين في المؤسسة .
- ✓ إعلام الأفراد بنتائج تقييم الأداء المتعلقة بهم , وعقد لقاءات دورية لمناقشة نتائجها معهم .
- ✓ إشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة , لجعلهم يشعرون بمدى أهميتها والمسؤولية على تحقيقها كل حسب منصبه الوظيفي .
- ✓ زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد وتشجيعهم على إخراجها والعمل على تكوين مخزن لهته المعارف والمعلومات وتسييرها وبعلمية ليستفيد منها جميع العمال .
- ✓ إيجاد نظام حوافر فعال مبني على أسس علمية و يليي الحاجات ويشبع الرغبات الحقيقية للعاملين .
- ✓ ضرورة مكافأة أصحاب الأداء المتميز لخلق جو من المنافسة يعمل على تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين .

#### 8- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لهذه الدراسات وجدنا في مجملها تساؤلات عن أهمية التنظيم في إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تنمية الجانب الإداري وتسيير المنشأة وتطويرها. و أداء العاملين في هذه المنشآت .  
فان هذه الدراسة التي سبق ذكرها تكلمت معظمها على الأداء المهاري و القيمة العلمية للمورد البشري.  
اتفقت الدراسة التي تناولناها على أن المنهج الوصفي هو الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات ونتيجة لتلك المؤشرات التابعة من أوجه الاختلاف و التشابه فيما بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة الذكر، فقد استعنت بها من خلال إستخدام المنهج و إختيار العينة وهذا النوع من البحوث الذي تكلمت عنها الدراسة السابقة التي تُخصّص تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بشكل عام والأداء الوظيفي ولذلك نجد أن هذه الدراسة إتفقت من حيث الشكل بالدراسة الحالية واختلفت من ناحية المضمون، و إنطلاقاً من ذلك تولدت لنا فكرة البحث الحالي .

كما تعتبر الدراسات السابقة والمشابهة، بمثابة خبرات علمية وعملية، حيث تم الإستفادة منها وفق النقاط التالية :

- ✓ صياغة أهداف وفروض البحث بدقة.
- ✓ طريقة إختيار العينة بدقة وعناية .
- ✓ تحديد المنهج المستخدم لطبيعة الدراسة.
- ✓ إختيار متغيرات البحث وكيفية قياسها.
- ✓ تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.
- ✓ كيفية إستخدام المعالجة الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

# الجانب النظرية

# **الفصل الاول :**

**الموارد البشرية و الاداء الوظيفي**

**تمهيد:**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مروراً بذلك إلى التطور التاريخي الذي أبرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

## 1- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية. (مصطفى نجيب شاوش، 2005، ص 15).

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع" (مدحت أبو النصر، 2007، ص 62). ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي :

- ◀ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .
- ◀ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارين التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- ◀ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
- ◀ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- ◀ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضا إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير. (مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق ص 17)

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها. (مرنيز أسامة، زرواق نجيب ، مرجع سابق، ص 12).

#### 4- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام و صيرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فان اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد. والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.



## 5- الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء :

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

ومفهوم 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. (الصيرفي محمد، 2008، ص22)

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

كما عرفت هاينز ( **Haynes** ) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " .

كما يعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها " .

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " .

والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة ويشير **توماس جيلبرت Thomas Gilbert** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم بها لأفراد من أعمال

في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

ويعرف أيضًا الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك"

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

ويرى سليمان أن الأداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن.".

كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء عبارة عن " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (مرسي ,محمود و الصباغ، 1988، ص84).

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.".

يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء وذلك ناتج 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:

أ -الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

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

ج -الموقف :وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي. ( بن نوار صالح ،2006، ص26).

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماما بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء علما لترجمة العملية لكافهمراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة

حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط و السياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة و من جهة أخرى فإن أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلا من اجل الرقابة عليه ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

## 6 - عناصر الأداء:

أ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. (مرسي، محمود والصباغ، مرجع سابق ص 86).

ب - نوعية العمل :

وتتمثل في مدى ما يدركها الفرد عن عملها الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج - كمية العمل المنجز : أي مقدار العمال الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

## 7- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، و هذا 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 آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة

التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأت هو الموقف 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 بهو كذلك 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.

أ - الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

ب - مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

ج - القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية. (هلال، محمد عبد الغني ، 1999، ص 34).

$$\text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل} =$$

مستوى الأداء وقدم الباحثان بورتر و لولر (Porter & lawler) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة

من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء 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 وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله و الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور).

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 :

أ- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

ب - إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

ج- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء: (عاشور، أحمد صقر، 2005، ص 77).

## 8- 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.

### 8-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور ( F.Taylor ) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجور والإنتاج و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال و مواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

## 8-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ( H.Fayol )، وتتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية-

نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها 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 مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئهي:-

تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر- وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت- المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي- الابتكار و المبادأة - العمل بروح الفريق .

## 8-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بـهيكل 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 وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم " : اصعد 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 تناسب 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.

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء. (عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق، ص.79).

#### 8-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية ب اعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

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

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

#### 8-5- نظرية العدالة: (طه، فرج عبد القادر، 1988، ص 101).

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (**Adams**) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة

ويقيس 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. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب و الاحترام والتقدير، و المشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

### 8-6- 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 واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

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 الناتجة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

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

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل

### 8-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي **W.Ouchi** بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، و توصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية **Z** و التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

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



وتقوم نظرية Z على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب - الخدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين. وفي حال توفر الثقة والمهارة و المودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجية المنظمة

## 9- قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. وهنا كوسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء، ( الحسيني، أحمد بن عبد الله، 1994، ص72). و على 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 شخصاً 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. أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريباً أو تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل. وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف و آخر، 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 للمنظمة. كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتنسرب العاملين، والتظلمات، ومعدلات الغياب، والحوادث.

وفي ما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

### أجرى هولبي و فيلد **Holley & Field**

دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: العلاقات الإنسانية، وعية العمل، كفاءة أداء العمل، كمية العمل، المبادأة، التصرف، المعرفة بالعمل، عادات العمل، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون، الحضور. (الحسيني، أحمد بن عبد الله، مرجع سابق، ص74)

أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 1404/7/1 هـ على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددها تلك اللائحة وهي: مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، الحرص على أمور السلامة و الوقاية في العمل، المحافظة 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.

أما زاميتو **Zammuto** فقد وضع نموذجًا يقيس الأداء من خلال 19 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 و تناول الطعام، كمية العمل المنجز، إتمام العمل حسب الجدول و القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية، الإرادة لتنفيذ الواجبات، مراعاة القوانين واللوائح، تطبيق الجهد و قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي، التأثير الجيد في الآخرين، المظهر الشخصي، المهارة في الاتصال، الفعالية الكلية مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحث سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

## 10- تحسين الأداء:

### 10-1- مفهوم تحسين الأداء: (محمد سعيد أنور سلطان , ص 107- 109).

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 بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.

### 10-2- التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

### 10-3- مظاهر ضعف الأداء:

- 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 الحافز و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي . (محمد سعيد أنور سلطان ،مرجع سابق، ص110).

### تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة 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 ومعدات جديدة، نظام مكافآت، إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم .

#### 10-4- خطوات عملية تحسين الأداء

##### الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين 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 . و ينتج عن هذين المفهومين 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.

##### 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 وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخرج 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 .

**10-5- عوائق تحسين الأداء: (موسى سلامة, 2000, ص 74).**

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، وحب تتبع الخطوات الأساسية التالية :

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء. ( هلال، محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 151).

**10-6- دور المدير في عملية تحسين الأداء:**

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

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
  2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
  3. وضع وتحديد الأهداف.
  4. تحديد المدخلات اللازمة.
  5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي )
  6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة .
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية.

### 10-7- 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 وأهداف 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 لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه. (بن نوار صالح، مرجع سابق، ص 77).

### 10-8- 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، وباختلاف الآراء و التفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف.

### 10-9- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي و زيادة 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 منجزا ومنتها فقد يستهلك العمل عدة أيام .

## 10-10 - العوامل المؤثرة على تحسين 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 للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد ، من أجل تحسين أداء العمال، و الذي 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 المؤثرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية: مثل الترقية و الإتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم في مواضيع تهم المؤسسة و تهمهم ، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات ، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء.

### - الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء وإستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى 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. (هلال، محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 52).

إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

خلاصة:

في هذا الفصل تم تناول مفهوم الموارد البشرية وأهمية وأهداف الموارد البشرية في المنظمة، و أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، كما تم التطرق إلى الأداء الوظيفي مفهومه وعناصره ومحدداته وأهم النظريات التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم تحسين الأداء وخطوات عملية تحسين الأداء، عوائق تحسين الأداء والعوامل المؤثرة على تحسين الأداء.



# الفصل الثاني :

التنظيم في المنتجات الرياضية

**تمهيد :**

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد بمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية . فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما ، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة ، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.

## 1-لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ارتبط ظهور المنشآت منذ القديم بظهور بعض الرياضات القديمة التي تحتاج إلى مثل هذه الأماكن فعند الإغريق والتي تعتبر المصدر الأساسي لأغلب الحضارات الأوربية والغربية المعاصرة .

وقد ذكر بعض المؤرخين أن أول ظهور المنشآت الرياضية أو ما شابهها كان عند الإغريق سنة 605 قبل الميلاد وقيل أن قبل الميلاد لم توجد أمة تحترم الرياضة مثلما فعل الإغريق, فبلاد الإغريق كانت تمتاز بتضاريس طبيعية معتدلة وكانت وسيلتهم آن ذاك للتقرب من الآلهة , إقامة التماثيل والتي يقومون بعبادتها والرقص تضرعا لها .

وكانت هذه الطقوس عبارة عن أنشطة رياضية، فقد كانوا يمارسون أنواع عديدة من الرياضات في أوقات كثيرة كالصيد،السباحة،الفروسية...إلخ .

غير أنه لكل مدينة لعبها الخاص؛ أي منشآت لإقامة هذه الألعاب بطقوس دينية. (أمين أنور خولي، 1986.ص35).

ومن الملاحظ أنه وجد عند دويلة من دويلات الإغريق منشآت سميت بالمعسكر التدريبي، كان اتجاهه عسكريا بحتا، حيث ينخرط الأطفال فيه منذ السن السادسة، وذلك حتى يتسنى لهم الحصول على حقوقهم المدنية، وكان يشمل هذا المعسكر الألعاب التالية : الجري،القفز،رمي القرص ،رمي الرمح،ركوب الخيل .

يعود الفضل في فكرة المنشآت الرياضية الى الإغريق ، (أحمد الفاضل, 2008-2009).حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام ( 468 قبل الميلاد )، فنظراً لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكثر عدد ممكن من المشاهدين للإستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال. فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظراً لكثرة عدد اللاعبين المشاركين ( من كافة المقاطعات الأغرريقية ). ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديداً في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة استاد رياضي تطلق في بادئ الأمر

على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك وتحديداً في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة. (أحمد الفاضل, 2008-2009).

ويعتبر عام 1890م ( تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية ) هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومنتطورة تدريجياً في بعض الدول الأوروبية ( فنلندا، المانيا، ايطاليا )، ثم انتقلت تلك التقنية ( تكنولوجيا ) والتجهيزات الرياضية الى الدول الغربية الأخرى ( إنجلترا، أمريكا، فرنسا، ودول أخرى ). وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومروراً بالدورة التي أقيمت في ميونخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية. حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لإستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار مآلديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية.

## 2- مفهوم المنشآت الرياضية

والياً أصبح مسمى منشأة رياضية يطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة او مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة .... الخ. وتختلف المنشآت الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من إنشائها، فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية ... الخ، وهناك ملاعب الأطفال الأرضية والمسطحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضية ... الخ. (أحمد الفاضل، نفس المرجع).

ويمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.

### 3- أنواع المنشآت الرياضية

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

- 1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويجية، تعليمية، علاجية... الخ.
- 2) الشكل العام: منشآت خارجية ( مكشوفة )، منشآت داخلية ( مغطاة ).
- 3) الرياضة ( اللعبة ): رياضات جماعية ( قدم، سلة، طائرة... الخ ).  
رياضات زوجية ( تنس، اسكواش... الخ ).  
رياضات فردية ( العاب قوى، ) .  
رياضات المنازلات ( دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ ).  
رياضات مائية ( سباحة، غطس، ... الخ ).  
رياضات استعراضية وإيقاعية ( جمباز... الخ ).  
رياضات الأطفال ( ملاعب الحي... الخ ).
- 4) القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية ( للمنافسات الرسمية )، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية ( للتعليم والتدريب والترويج ). ( أحمد الفاضل، نفس المرجع ).
- 5) التبعية: منشآت حكومية ( مدارس، جامعات، ساحات شعبية... )، منشآت أهلية / خاصة ( شركات، أندية، ... )، منشآت تجارية ( مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ ).
- 6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي ( زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ )

#### 4- مفهوم التنظيم

إن الاهتمام المتزايد الذي لقيه موضوع التنظيم جعله من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب والاختلاف في تحديده وشرح مضامينه ورسم خطواته، لكن هذا لا يمنع من أن يكون للتنظيم لدى الكثير من الفقهاء معنى واحد أو معانٍ متقاربة، بل زيادة على ذلك فإن ذلك التضارب يساهم في تحديد فكرة التنظيم بشكلٍ أوسع.

في ظل وجود الكثير من التعريفات ارتأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف حتى يسهل فهم عملية التنظيم كعنصر هام من عناصر الإدارة، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- هنري فايول: "التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والموارد البشرية. وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض، وبين الأشياء ببعضها البعض." (قيس محمد العبيد ، 1997 ، ص 25).

- سيد الهواري " :التنظيم هو وضع نظمٍ للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك، فالتنظيم بهذا المعنى عبارة عن نظام أو منظومة تتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض، وأي خللٍ في أي جزءٍ منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية." (عبد الحميد شرف ، 1997 ، ص 15).

- كمال أبو الخير " :هو العمل على إيجاد حالة توازنٍ في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كاملٍ وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها و توضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعّالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها . "

- أحمد ماهر " :التنظيم هو بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنشأة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء، كل هذه المكونات يجب أن تتغير من حين إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم، فيكون هناك توازن بينها وبين أفراد وجماعات العمل . " (أحمد ماهر ، 2000 ، ص 458).

- كمال محمد علي " :التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين

العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ببعضهم البعض، أو بين مدير الإدارة والعاملين "

-عادل حسن": هو أسلوب لتحقيق أكبر تعاونٍ ممكن بين الأفراد داخل الإدارة أو المنشأة لتحقيقها بأكثر كفاءة في أقل وقتٍ ممكنٍ وبأقل تكاليفٍ ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضاً غايةً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية " (عادل حسن، 1982، ص 102).

ما يمكن ملاحظته من خلال كل هذه التعاريف أن التنظيم هو عملية أساسية ووظيفة هامة لا يمكن الاستغناء عنها بأي حالٍ من الأحوال في أي إدارةٍ بغض النظر عن نشاطها، أو بطريقة أخرى لا يمكن أن تنجح وتستمر أي إدارة ما لم تعتمد على تنظيمٍ جيدٍ ومحكمٍ وسليمٍ، ذلك أن التنظيم يعمل على تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات وطريقة التنسيق فيما بينها بالإضافة إلى رسم كل العلاقات داخل المنشأة وتوضيح نطاق الإشراف، وهذا ما لا يمكن أن تقوم المنشأة بدونه .

#### 5- أهمية التنظيم:

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية: (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 458، 459).

#### 5-1. التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فردٍ عاملٍ على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة ويعرف أيضاً واجبات الآخرين كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي.

#### 5-2. التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكلٍ كبيرٍ في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواءً بين مستويات الإدارة ، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.

#### 5-3. التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضرورياً لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.

#### 5-4. التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.

#### 6- خطوات التنظيم:

يتباين التنظيم في طريقة بنائه باختلاف حجم المنشآت أو المؤسسات والأبعاد التي ترمي إليها وطبيعة أهدافها التي يسعى إليها التنظيم. فالمؤسسات باختلاف أحجامها تتطلب تنظيماً بالضرورة سواء كانت الوظائف بسيطة أو معقدة إلا أن الاختلافات في تنظيمها يختلف حسب حجم المؤسسة، ويجب لوضع هذا التنظيم إتباع خطوات محددة: ( قيس محمد العبيد، مرجع سابق، ص 59).

#### 6-1- تحديد واجبات الإدارة:

على المدير أن يحدد المهام ويوضح الوظائف التي تتطلبها الوحدة الإدارية التي يشغلها، وأن يعي النشاطات التي يتعين عليه القيام بها لتحقيق نجاح مؤسسته، كما ينبغي عليه أن يوزع المهام على رؤوسيه ويوضح لهم الأهداف المراد تحقيقها .

#### 6-2- تقسيم النشاطات:

يجب على المدير كخطوة ثانية أن يقوم بتقسيم النشاطات إلى أقسام أو وحدات إدارية يختص كل قسم فيها بنشاطٍ معينٍ يحدده المدير، ثم يقوم بتوزيع الوظائف على العمال كل حسب تخصصه .

#### 6-3- وضع طريقة للتنسيق:

تحتاج خطوة تقسيم المهام والنشاطات إلى وضع طريقة للتنسيق فيما بينها (أي بين الوظائف المختلفة) لكي تتمكن من العمل في شكلٍ موحد .

#### 6-4- وضع نظام الرقابة:



تعد الرقابة أمراً ضرورياً، وتكون من المدير على المرؤوسين لمعرفة مدى سير العمل داخل المؤسسة وإدراك النقائص أو المشاكل التي قد تحدث.

#### 6-5- تحديد السلطة اللازمة:

والمقصود بما تحديد سلطات بعض المرؤوسين التي يفوضها لهم المدير من أجل السرعة والإتقان في العمل لتحقيق الأهداف، لكن هذا التفويض يجب أن يبقى في حدوده، فلا يتجاوز إلى وظائف أخرى وذلك لنجاح التنظيم.

#### 6-6- رسم الهيكل التنظيمي:

حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي للمنشأة في شكل خريطة، وتشمل توزيع الوظائف إلى وحدات وأقسام حسب درجة الأهمية لتلك الوظائف عن طريق وضع اسم لكل قسم وتوضيح الوظائف المنوطة به، وتكون عملية التوزيع من أعلى سلطة في المنشأة والتي تمثل قمة الهيكل التنظيمي، ثم تنزل بصفة تدريجية حسب درجة أهمية كل وظيفة إلى أدنى مستوى منه، وهذه الأخيرة تمثل قاعدة هذا الهيكل التنظيمي.

#### 7- أنواع التنظيم:

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما :

#### 7-1- التنظيم الرسمي:

حتى يمكن فهم التنظيم الرسمي بشكل جيد فقد رأى الباحث أن يذكر أكثر من تعريف له:

"- هو الذي يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع

الإختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة."

"- يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق

والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض. "

" - هو الذي يهتم بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الإتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات. " (طلحة حسام الدين، مرجع سابق، ص 64).

يتضح لنا من خلال هذه التعريفات أن التنظيم الرسمي هو عملية تحديد للوظائف والأعمال والمسؤوليات وتنظيمها في إدارات وأقسام ووضع أو ربط العلاقات فيما بينها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من إدارة المنشأة.

و يقوم التنظيم الرسمي على مجموعة من النقاط والتي من خلالها تظهر خصائصه التي تميزه عن التنظيم غير الرسمي ، وتمثل هذه النقاط فيما يلي: (محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص 229).

#### 7-1-1. إرتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية:

يتوجب من خلال هذا الإبتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة.

#### 7-1-2- تجسيد التنظيم الرسمي على شكل خرائط تنظيمية:

هذا الإفتراض من شأنه أن يساعد على توضيح الصورة الشاملة لكل النشاطات والأدوار والأهداف الواجب القيام بها وتحقيقها من طرف الأفراد كل حسب تخصصه .

#### 7-1-3- إرتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

إن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرتها المنشأة التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية.

#### 7-1-4. تحديد التنظيم الرسمي لنطاق العمل:

تحدد من خلال التنظيم الرسمي واجبات الأفراد وحقوقهم وعلاقتهم مع بعضهم بشكل يساهم في توضيح حركة الأفراد داخل المنشأة ومعرفة مواقعهم.

## 7-2- التنظيم غير الرسمي:

يعرفه البعض بأنه " مجموعة العلاقات التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتتحدد نتيجة إلى رغبتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان."

كما يعرف على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة. " (محمد قيس العبيدي، مرجع سابق، ص 229).

وقد ظهر التنظيم غير الرسمي نتيجة أسباب عديدة من بينها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة.

- كبر حجم التنظيم الرسمي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً للعزلة التي تحدث لهم من جراء ذلك.

- تواجد أفراد المؤسسة مع بعضهم في مكان واحد يؤدي إلى ظهور علاقات بينهم بصفة غير رسمية. إن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يحقق إيجابية كبيرة ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق و الإنسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى هذا الفرد نوعاً من الأمن و الاستقرار ويرفع من روحه المعنوية و يزيد من إنتاجيته، إضافة إلى ذلك فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر متنفساً للأفراد مما يواجهونه من قلق وتوتر في حياتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم.

مما سبق نستنتج أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي أصبحا ضرورة حتمية تتطلبها عملية التوازن بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين به ، ومن غير المعقول النظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه يعيق التنظيم الرسمي، بل نجد أن الإدارة الرشيدة هيالتي تستطيع التوفيق بينهما، وأكثر من ذلك فإن الأخذ بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي حتماً إلى نجاح أهم عملية إدارية داخل المنشأة وهي عملية التنظيم.

(حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري ، 2007 ، ص 42 )

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه

المؤسسات، و عليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.

2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة .

3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.

4- عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحا.

ومما لاشك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمرا سهلا حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع

التصورات التمهيديّة للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:

- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.

- وجود مهارات لإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلالهما لم ينجح التنظيم

في تطبيقه.

- عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجازها. (أمين الساعات

، 1997، ص140).

## 8- أهمية التنظيم في المنشأة الرياضية

لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المنشأة الرياضية بالوصول إلى تحقيق الأهداف

بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:-

1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل

دون غيره. (تباني علي، 2004-2005).

2- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.

3- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك

من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات

اللازمة لأداء الأعمال.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل

مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه أن المدير في أي منشأة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي: أ- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها. ب- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة. ج- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة ومن ثم المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة هذه الصلاحيات. وهنا يجب أن نراعي أن التنظيم يهتم بالضرورة بكل من الهيكل الإداري والعنصر الإنساني معاً، لذا سيتم بإذن الله تعالى تناول الموضوع من زاويتين: الأولى: التكوين الرسمي للمشروع الثانية: دور العنصر الإنساني في عملية التنظيم لأولى: التكوين الرسمي للمشروع: وسيتم تناول الموضوع في هذا الجانب بصورة مجردة وبعيدة عن الجانب الإنساني أي سيتطرق إلى تصميم البناء التنظيمي، العلاقات الإدارية، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، تفويض السلطة .. الخ .

## 9- البناء التنظيمي للمنشأة الرياضية:

إن الطريقة الرئيسية للتعرف على الشركات هي التعرف على هيكلها التنظيمي. على سبيل المثال قد تملك إحدى شركات بيع الوقود في قطاع غزة (مثل شركة بهلول) خمس مراكز منفصلة لبيع المحروقات في مختلف مدن قطاع غزة، وكلها تابعة للمركز الرئيسي في فلسطين. هذا الوضع بالتأكيد يختلف عن شركة أخرى كشركة التعاون للمحروقات والتي تعمل في نفس المجال ولكن لها فرع واحد فقط. إن الفرق بين المثالين هو الاختلاف في الهيكل التنظيمي لكل شركة. والهيكل التنظيمي، هو الإطار الذي يبين العلاقات بين الوحدات والتقسيمات داخل التنظيم، ويحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرار. وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يوصى به لجميع المنظمات، لأن شكل الهيكل التنظيمي يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها: حجم المنشأة، ومكان عملها، ودرجه التخصص اللازمة لها، ومدة حياتها، والقدرات

الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل فيها. والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن تقسيم الشركات إلى إدارات وأقسام؟ وما هي الأسس والمعايير المتبعة في عملية التنظيم؟. من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الطرق والمعايير التي يمكن أن تستخدم في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع. ومن أنواع البناء التنظيمي النموذج ويتكون من ثلاث أنواع رئيسة. (تباني علي، مرجع سابق)..

## 10- نماذج التنظيم في المنشآت الرياضية

### النموذج التنفيذي: Line Organization

وهو من الهياكل التنظيمية القديمة جدا، وقد تم استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتحرك السلطة راسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

### النموذج الوظيفي: Function Organization

وهذا النموذج سوف يتم التحدث عنه عند التحدث عن التقسيم على أساس الوظائف.

### التنظيم التنفيذي الاستشاري Line-Staff Organization

هذا نوع من الهياكل التنظيمية يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري. وهو يقوم على أساس الاستعانة بالخبراء الفنيين الاستشاريين المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية

## 11- دور التنظيم في زيادة المداخيل (الجانب الاقتصادي)

هذا العرض يوضح أن الرياضة تحولت من هواية ومنتعة إلى صناعة تعد من أنجح الصناعات في المجالات الاستثمارية وذلك نجد أنه بمعدل كل عام تظهر قناة رياضية جديدة وأكبر دليل على أهمية الرياضة كصناعة هو تصارع أقوى خمس دول على تنظيم دورة الألعاب الأولمبية 2012 وهي الولايات المتحدة وروسيا وبريطانيا وفرنسا وإسبانيا كل هذه الدول تبحث عن الاقتصاد من هنا أصبح كل شيء في الرياضة وأصبحت الضرورة تقتضي أن ترتبط الرياضة بالاستثمار وعندما تستثمر الرياضة بأسلوب صحيح فإنها تحقق أعلى مجالات الربح. (تباني علي، مرجع سابق).

وهنا ستستفيد الدولة في حالة منحها تلك الامتيازات للشركات العاملة في مجال التسويق والاستثمار الرياضي, فسيكون للهيئات الرياضية التابعة للدولة بمشاركة القطاع الخاص الدور البارز والواضح في تنمية البنية الأساسية للرياضة من خلال هذه الامتيازات التي تمنح للشركات والمصانع العاملة في مجال الرياضة والاستثمار.

ومن خلال تلك الامتيازات التي ستمنح للشركات ستمتلك الدولة منشآت رياضية استثمارية علي مستوى راق تعطي الهيئات الرياضية القوة والصلابة، وبالتالي تزدهر التجارة عبر الرياضة، ومن خلالها ستشجع الأفراد علي تأسيس وتكوين شركات تعمل في مجال التسويق والاستثمار والتصنيع الرياضي بمختلف مجالاته مما يسهم في تحقيق أهداف متعددة.

الاستثمار في المنشآت الرياضية والاستفادة من الأراضي المخصصة للأندية أو التي تمتلكها بعض الأندية في الدول العربية هو شبيه بالاستثمار في الأراضي وهو الطريقة التي تتبعها كثير من شركات التطوير العقاري وفق معايير صارمة لا بد من تلبيتها من حيث صلاحيتها للتطوير مستقبلاً ويعتبر الاستثمار في منشآت الأندية الرياضية بديلاً للأشكال الأخرى من وسائل الاستثمار التقليدي كالأسهم والسندات وحسابات التوفير.... إلخ. وتمثل الأرض أصلاً مادياً ملموساً يوفر الطمأنينة للمستثمر مما يجعله يتمتع بإمكانية تحقيق عوائد مرتفعة إذا تمت إعادة استثمار هذه الأراضي بمنشآت مثالية وفق دراسات الجدوى لهذه المشاريع ويمكن أن يمثل هذا وسيلة للاستثمار على المدى الطويل كما يمكن أن يشكل جزءاً من محفظة استثمارية متوازنة.

## 12- التنظيم الإداري و دوره في المنشأة الرياضية:

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي: (أحمد الفاضل, مرجع سابق).

- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل ( على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم ).

• اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية ( ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة مواصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث ... الخ).

• اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات. ومن أهم صفات وخصائص المصمم ما يلي:

1. ان يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم.
2. اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الابتكار.
3. القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الاستشاري.
4. القدرة على ترجمة الأهداف التربوية إلى أعمال إنشائية محسوسة.
5. أن تكون لديه الخبرة السابقة في تصميم المنشآت الرياضية.
6. الإلمام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية.
7. أن يكون من سكان نفس المنطقة وملماً بطبيعتها وظروف العمل فيها.
8. الإلمام بمواصفات وقواعد البناء في المنطقة والدولة.

• اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة، ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية. ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم.

أما فيما يخص مدير المنشأة الرياضية فهو المسئول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

❖ الجانب المعرفي:

1. عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
2. عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.



3. عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
4. الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
5. أوقات الصيانة الدورية.
6. الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
7. الأدوات التعليمية المساعدة.
8. .... الخ. (أحمد الفاضل, مرجع سابق).

❖ الجانب الإشرافي:

1. الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
2. توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
3. التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
4. تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
5. التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
6. تحفيز المشرفين على الإرتقاء بمستوى أدائهم ( عن طريق الدورات التدريبية ).
7. التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
8. التأكد من وضع اللوحات الإرشادية ( تحذيرية أو توجيهية ) في الأماكن الملائمة.
9. تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
10. المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
11. التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر. (أحمد الفاضل, مرجع سابق).

❖ الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

1. سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:

أ) البيانات العامة.

ب) الكشوفات الطبية.

ج ) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.

2. سجل خاص بالإصابات وتقاريرها
3. سجل الميزانية السنوية ( الموارد والمصروفات ).
4. سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها ( الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ ).
5. سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.
6. سجل خاص بتشغيل وإستخدام المنشأة.

خلاصة :

إن الأهمية الملحة والضرورية للمنشآت بصفة عامة تجعلنا نهتم بشكل كبير بجميع القطاعات والمجالات، ولكننا في بعض الأحيان نغفل عن القطاع الرياضي الذي هو الحجر الأساس في بناء الشباب وجيل من الرجال يمكن الاعتماد عليهم لبناء الجيل الجديد من الشباب العربي القادر على تحمل المسؤولية في تسطير تاريخ جديد للرياضة في الوطن العربي، لا سيما أن من أهم أهداف التربية الرياضية والبدنية هي إعداد ذلك الجيل، ولهذا يتوجب علينا الإسراع في وضع آليات التطوير الرياضي في المنشآت الرياضية حتى تحقق لهذا الجيل آماله وأحلامه وتطلعاته.

# الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية و

الميدانية للبحث

### تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه الرصيد المعرفي الخاص بموضوع الدراسة سنحاول التطرق للجانب التطبيقي قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نتمكن من إعطاء المنهجية العلمية حقها وكذا تطابق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة الذكر ويتم ذلك عن طريق تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الذي وجه إلى عمال المركبات الرياضية بالوادي.

ولقبول الفرضيات المقدمة في الجانب النظري أو رفضها ، لابد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر مصداقية والمتمثلة في الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة التي من خلالها تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية و اختيار منهج الدراسة وأداتها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجالاتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

### 1- الدراسة الإستطلاعية :

إن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة , حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي , فهي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها التصورات الأولية وهي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في ألقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية , كما تعتبر أيضا سندا قوي في توضيح مدى إمكانية إجراء هذا البحث .

بحيث قمت بدراسة استطلاعية من خلال زيارتي لبعض المركبات الرياضية بالوادي أين قمت بتوزيع الإستبيان في صورته الأولية على مجموعة من العمال الذي كان عددهم 32 عامل ، من أجل الوقوف على نقائص وثغرات الإستبيان قبل التوزيع النهائي له، كما تم الخروج ببعض الملاحظات التي تخص بعض الأسئلة من الإستبيان .

### 2- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع بحثنا، اخترنا لدراستنا المنهج الوصفي، حيث يهدف البحث الوصفي إلى جمع بيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث .

والبحث الوصفي لا يقف عند حد تجميع البيانات وتبويبها وجدولتها ولكنه يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات. (محمد حسن علاوي ، 1999 ، ص 140).

### 3- أداة الدراسة:

إذ اعتمدنا ما يعرف باستمارة الإستبيان الذي يعتبر أحد الوسائل العديدة للحصول لهذا على البيانات و هي أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة المواقف و الاتجاهات والآراء .

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث التي تخدم الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويشترط أن تكون واضحة وتميز بعدم التحيز، ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة بسيطة و سهلة.

#### 4- صدق وثبات أداة الدراسة :

##### 4-1- صدق المحكمين:

تم تحقيق صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين على عبارات الاستبيان والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة و الدكاترة المختصين في المجال الرياضي من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية بسكرة.

##### 4-2- الموضوعية:

الاختبار الموضوعي يقل فيه التقدير الذاتي للمحكمين، فموضوعية الاختبار تعني قلة أو عدم وجود اختلاف في طريقة تقويم أداء المختبرين مهما اختلف المحكمون، فكلما قل التباين بين المحكمين دل ذلك على أن الاختبار موضوعي (كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين، 1980، ص 39، 40).  
يجب أن تكون تعليمات الاختبار ومحتويات الاستبيان واضحة ومفهومة، وكلما تحقق الثبات تحققت الموضوعية.

##### 5- مجتمع الدراسة:

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:

- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.

- البيانات تكون دقيقة.

- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى، 1999، ص 45).

تكون مجتمع البحث من عمال المركبات الرياضية لولاية الوادي

لذا مجتمع دراستنا يتكون 132 عاملا و الذي تمثل في 9 وحدات تابعة لديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي.



## 6- عينة الدراسة:

عينة البحث في جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.

ومحاولة منا لتحديد العينة التي تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، شملت عينة البحث عمال المركبات على مستوى دائرة الوادي، وعملا بالمعايير المنهجية للبحوث العلمية، حتى تكون النتائج أكثر صدق و موضوعية فقد تم أخذ نسبة حوالي 25% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث لنحصل في الأخير على عينة حجمها ( 32 ) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## 7- متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هناك متغيرات الأول مستقل، والثاني تابع.

**7-1 المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، وتكون ذات صلة بها، كما أنه السبب في علاقة السبب والنتيجة، إي العامل المستقل الذي يزيد من خلال قياس النواتج. (Delandesheever,1976,p20).

-المتغير المستقل يتمثل في: وظيفة التنظيم.

## 7-2 المتغير التابع:

وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول قيم المتغيرات أخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات علم قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قين المتغير التابع. (وحيد دويدري ، ص 305) .

-المتغير التابع يمثل في: الأداء الوظيفي

## 8- مجالات الدراسة:

**8-1- المجال المكاني:** انحصر البحث في عمال المركبات الرياضية بولاية الوادي، حيث تم توزيع الإستمارات على العينة المحددة آنفا .

**8-2- المجال الزمني:** إن المدة المستغرقة للإنجاز هذا البحث دامت 4 أشهر من بداية فيفري 2019 إلى غاية ماي 2019 واستغرق الجانب التطبيقي قرابة شهر أي إلى منتصف شهر جوان من نفس السنة .

### 9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المستعملة هي:

**قانون النسب المئوية:** لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروفة ب:

	<b>%100</b>	<b>س</b>
←		
←	ع	<b>X</b>
		فإن:

$$X = \frac{100 \times \text{ع}}{\text{س}}$$

**X:** النسبة المئوية.

**ع:** عدد الإجابات (عدد التكرارات).

**س:** عدد أفراد العينة.

### خلاصة

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج , و كل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث , ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

## **الفصل الرابع :**

### **عرض وتحليل نتائج البحث**

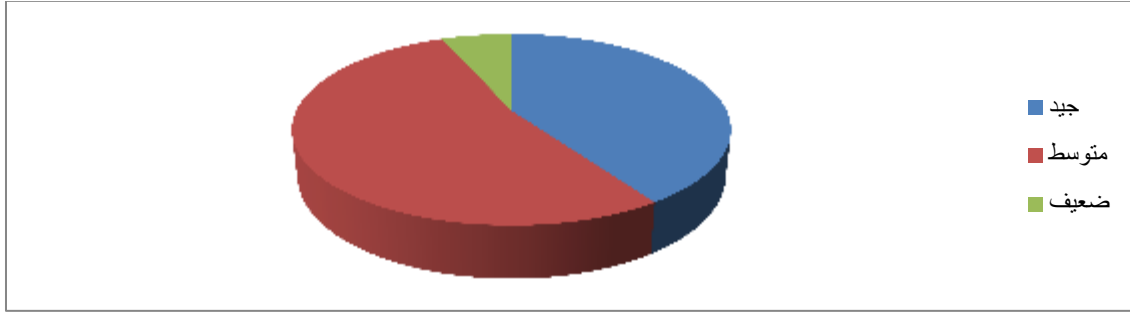
عرض و تحليل النتائج:

عرض وتحليل نتائج المحور الأول: مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

السؤال الأول: كيف ترى أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (01): يبين إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية%	عدد الإجابات (التكرارات)	الجواب
40.62	13	جيد
53.12	17	متوسط
6.25	2	ضعيف
100%	32	المجموع



الشكل (1): يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية رؤيتهم لأداء الإدارة داخل المنشأة التي يعملون بها.

- عرض و تحليل النتائج:

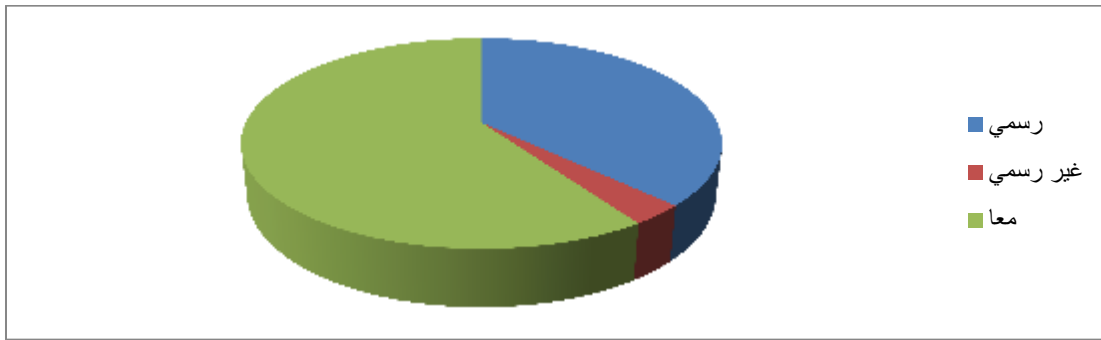
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة 53.12% من العمال يرون أن أداء الإدارة في المنشأة التي يعملون بها متوسط، في حين نجد أن نسبة 40.62% أجابوا بأن أداء الإدارة في المنشأة جيد، بينما 6.25% يرون أن الأداء ضعيف.

- الإستنتاج : يتضح من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات كانت على ان المستوى العام للإدارة داخل المنشأة التي يعملون عليها متوسط ، وعليه فإن تفعيل الأداء الإداري داخل المنشأة يحتاج إلى توفير كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك من موارد وإمكانيات.... إلخ .

السؤال الثاني: إلى ماذا تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين؟

الجدول رقم(2): بين إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	رسمي
3.12	1	غير رسمي
59.37	19	معا
100	32	المجموع



الشكل(2): يبين نسبة إجابة العمال على أي تنظيم تلجأ إليه الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين.

#### عرض وتحليل النتائج:

بناء على نتائج الجدول رقم (2) نرى أن نسبة 59.37% من العمال يرون أن التنظيمان معا تلجأ إليهما الإدارة في تنظيم علاقاتها بين الموظفين، بينما يرى 37.5% من العمال أن التنظيم الرسمي هو السائد في تنظيم العلاقة بينهم ، أما 3.12% فهم يرون أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يسود.

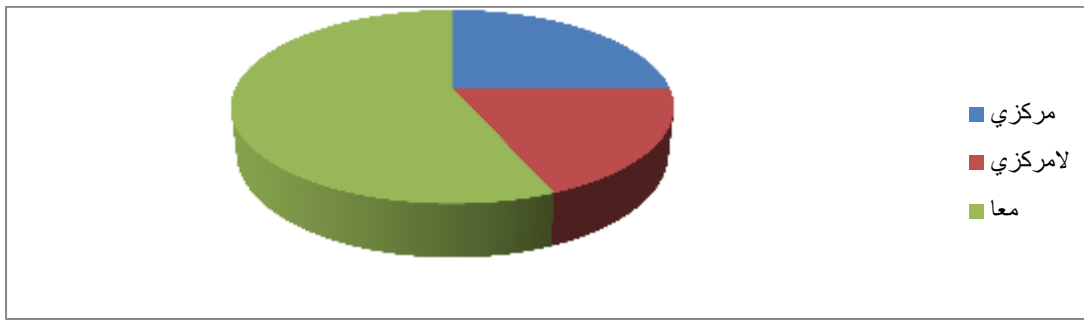
#### الاستنتاج :

يتضح من ما سبق أن الموظفين يميلون أكثر نحو تكريس كلا الأسلوبين معا وذلك بحكم التعاملات الكثيفة مع الإدارة و تعاملاتهم مع بعضهم مما يعمل على دفع أسلوب جيد للتسيير.

السؤال الثالث: كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة؟

الجدول رقم (3): يبين إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
25	8	مركزي
18.75	6	لامركزي
56.25	18	معا
100	32	المجموع



الشكل (3): يبين نسبة إجابة العمال حول رؤيتهم للأسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة.

عرض وتحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة 56.25% يرون بأن أسلوب التنظيم الإداري مزيج بين الأسلوبين معا، في حين أن نسبة 18.75% يرون أن الأسلوب المعتمد هو لامركزي، بينما نسبة 25% يرون أن الأسلوب المعتمد هو مركزي.

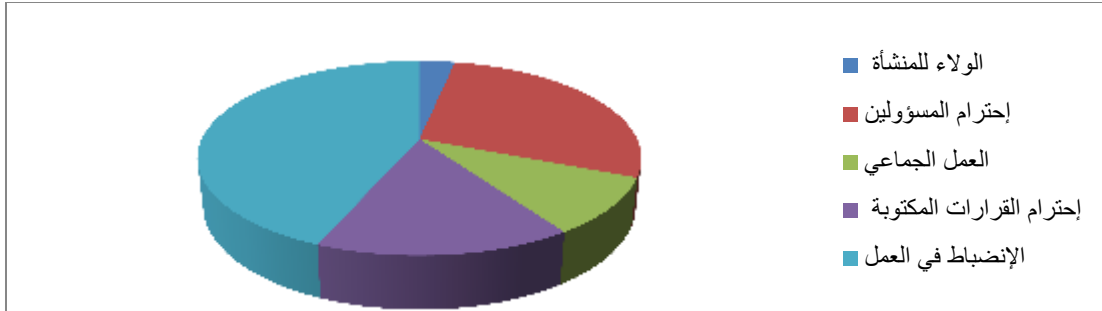
الإستنتاج:

من خلال ما لاحظناه وجدنا أن إدارة المركب تجمع بين كلا الأسلوبين المركزي واللامركزية حيث لاحظنا من خلال تواجدها في المركب وتعاملنا مع المبحوثين أن الإدارة تنفرد بالقرارات الهامة والمصيرية وهنا تتجسد المركزية، في حين تلجأ في بعض الحالات إلى إدارتها الفرعية وتسمح لها باتخاذ بعض القرارات العادية والروتينية، وهنا تتجسد اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري.

**السؤال الرابع:** رتب حسب الأهمية ما يهتمك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها؟

**الجدول رقم (4):** يبين إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
3.12	1	الولاء للمنشأة
28.12	9	إحترام المسؤولين
9.37	3	العمل الجماعي
15.62	5	إحترام القرارات المكتوبة
43.75	14	الإنضباط في العمل
100	32	المجموع



**الشكل (4):** يبين نسبة إجابة العمال حول ترتيبهم لأهمية التنظيم الداخلي للمنشأة التي يعملون بها.

**عرض و تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) والذي يوضح الترتيب على حسب الأهمية بالنسبة للعمال أنهم يميلون أكثر نحو الانضباط في العمل وهذا بنسبة 43.75% مقارنة بـ 28.12% ما يهتم العمال هو احترام المسؤولين كما نجد في المرتبة الثالثة إحترام القرارات المكتوبة بنسبة 15.62% ونجد في المرتبة الرابعة العمل الجماعي بنسبة 9.37% وأخذت المرتبة الخامسة الولاء للمنشأة بنسبة 3.12% حيث جاءت الأخيرة في الترتيب.

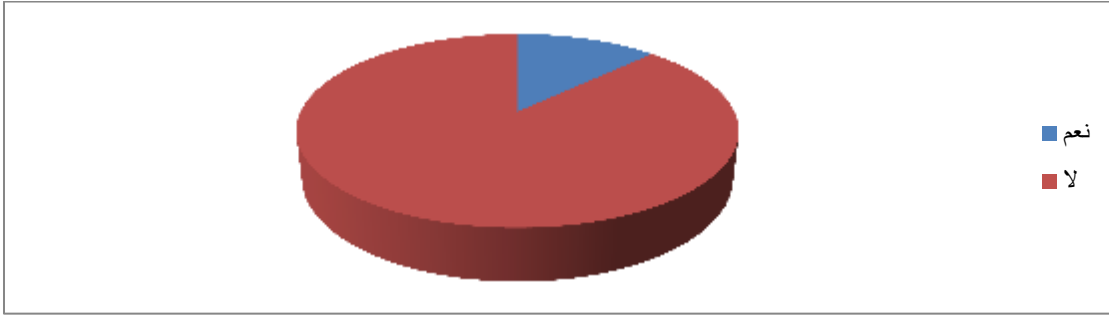
**الإستنتاج:** يمكن أن نلاحظ مما سبق أن العمال يميلون نحو الانضباط في العمل وهذا دلالة على أن التنظيم الداخلي يميل نحو الرسمية واحترام اللوائح والإجراءات داخل المنشأة الرياضية، وهذا لا ينفي أن العمال يحترمون مسؤوليهم، وحسب ملاحظتنا لجو العمل السائد داخل المركب أن ذلك راجع نوعا ما إلى خوف العمال من ممارسة سلطة العقاب عليهم.



السؤال الخامس: هل تواجه مشاكل داخل عملك؟

الجدول رقم(5): يمثل إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
12.5	4	نعم
87.5	28	لا
100	32	المجموع



الشكل(5): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تواجد المشاكل داخل العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة 87.5% من العمال يرون بأنه لا توجد مشاكل داخل العمل، في حين أن نسبة 12.5% يرون بأن هناك مشاكل داخل العمل.

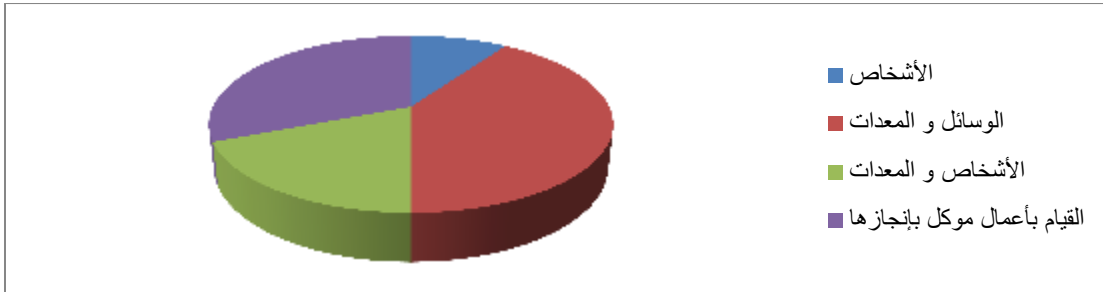
الإستنتاج:

نلاحظ من ما سبق أن أغلبية العمال يرون بأن المشاكل غير موجودة وهذا راجع إلى حسن تنظيم الإدارة و العلاقات الإنسانية السائدة فيما بين بعضهم.

السؤال السادس: هل لديك مسؤوليات في مكان عملك؟

الجدول رقم (6): بين إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
9.37	3	الأشخاص
40.62	13	الوسائل و المعدات
18.75	6	الأشخاص و المعدات
31.25	10	القيام بأعمال موكل بإنجازها
100	32	المجموع



الشكل (6): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى المسؤوليات في مكان العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة 40.62% من العمال يملكون مسؤوليات تجاه الوسائل والمعدات، في حين أن نسبة 31.25% يقومون بالأعمال الموكلون بإنجازها، بينما نسبة 18.75% هم مسؤولون عن الأشخاص والمعدات، في حين أن نسبة 9.37% يعتبرون مسؤولون عن الأشخاص.

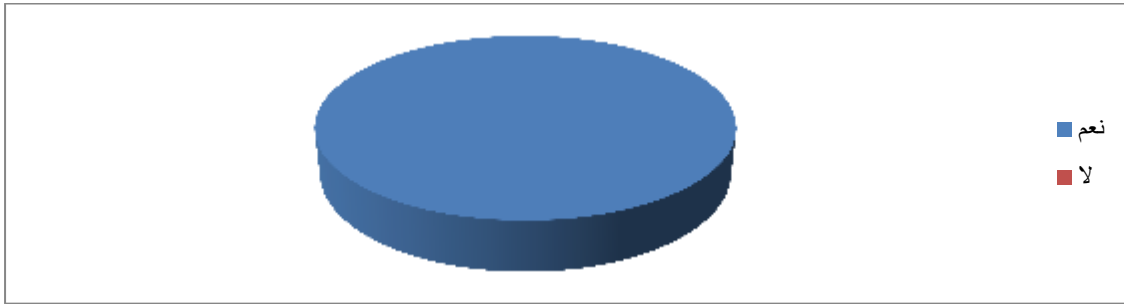
#### الإستنتاج:

من خلال ما سبق نجد أن الإدارة تحترم مبدأ تحديد المسؤوليات وتعمل على ترسيخه بشكل يساهم في تطوير العملية التنظيمية داخلها ما يخفف عنها جزء من المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتسهيل عملية التسيير الإداري.

السؤال السابع: هل تحترم القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة؟

الجدول رقم (7): يمثل إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
100	32	نعم
-	-	لا
100	32	المجموع



الشكل (7): يمثل نسبة إجابة العمال حول مدى إحترامهم للقواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 100% أي ما يعني أن كل العمال يحترمون القواعد والقوانين الداخلية المكتوبة.

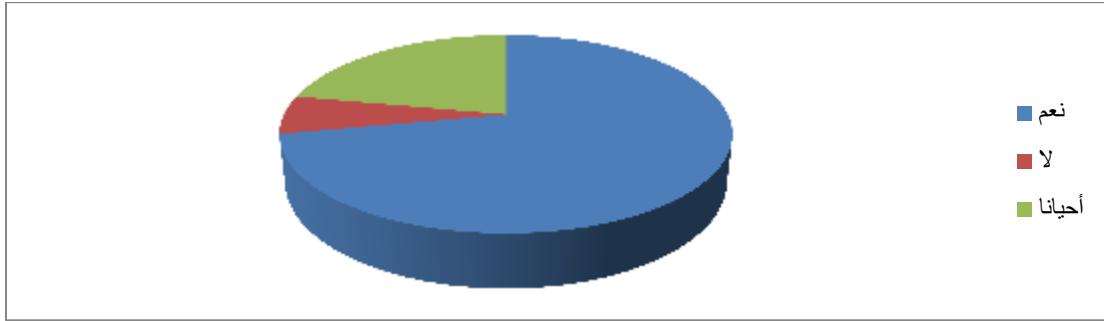
الإستنتاج:

يتبين لنا من خلال ما سبق أن الإدارة تتعامل مع العمال بشكل صارم وجدي وهذا يجعل العمال يحترمون القواعد والقوانين خوفا من تلقي العقوبات.

السؤال الثامن: هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل؟

الجدول رقم(8): يبين إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
71.87	23	نعم
6.25	2	لا
21.87	7	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل(8): يبين نسبة إجابة العمال حول مدى مراقبة الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 71.87% من العمال يرون بأن الإدارة تراقب إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل، في حين أن نسبة 21.87% يقول بأن المراقبة تكون أحيانا، بينما نسبة 6.25% لا يرون بأن الإدارة تقوم بواجب المراقبة للموظفين إزاء مواقيت عملهم.

#### الإستنتاج:

كما هو مبين في الجدول أن الإدارة تراقب انضباط موظفيها وعمالها إزاء مواقيت العمل، ويتركز هذا بدرجة كبيرة لدى الموظفين الإداريين والإطارات كون أعمال هذه الفئات لا تحمل أي مماثلة أو تقاعس.

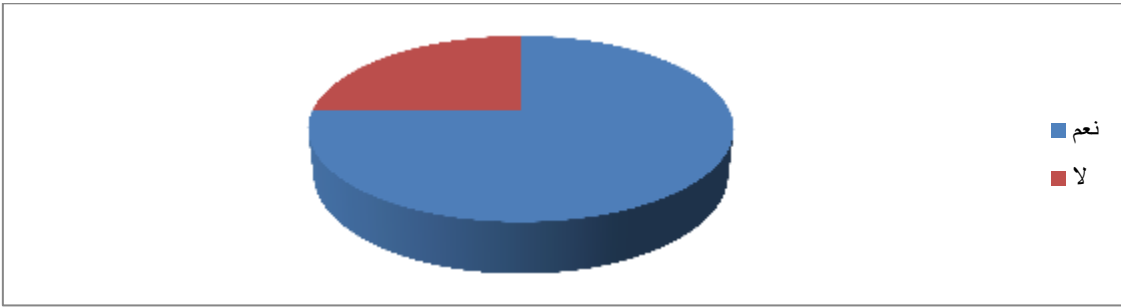
## 1-2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

"دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشأة الرياضية؟"

السؤال التاسع: هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة؟

الجدول رقم (9): يبين إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع



الشكل (9): يبين نسبة إجابة العمال عن تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن التقارير تنتقل من المسؤولين في القاعدة إلى القمة، بينما نسبة 25% يرون بأن التقارير لا تصل بهذه الصورة.

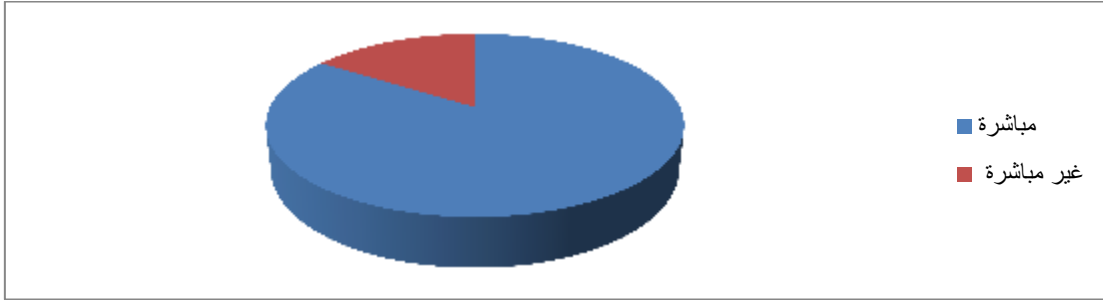
الإستنتاج:

الملاحظ من خلال ما سبق أن عملية الاتصالات الصاعدة تتجسد بشكل كبير، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية داخله.

السؤال العاشر: أ/- علاقتك برؤسائك في العمل؟

الجدول رقم(10): يبين إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
84.37	27	مباشرة
15.62	5	غير مباشرة
100	32	المجموع



الشكل(10أ): يبين نسبة إجابة العمال عن العلاقة برؤسائهم في العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 84.37% من العمال يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة مباشرة، بينما نسبة 15.62% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة غير مباشرة.

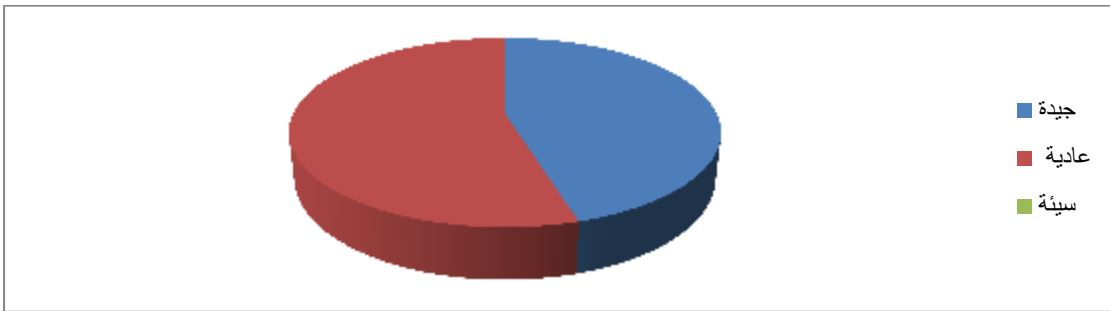
الإستنتاج:

الملاحظ من خلال مل سبق أن الغالبية من العمال تقوم العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم بشكل مباشر، الأمر الذي يساهم في تفعيل العمل الإداري والتنظيمي داخل المنشأة.

السؤال العاشر: ب/ - ما طبيعة هذه العلاقة؟

الجدول رقم (11): يبين إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
46.87	15	جيدة
56.25	18	عادية
-	-	سيئة
100	32	المجموع



الشكل (1- ب): يبين نسبة إجابة العمال عن طبيعة هذه العلاقة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 56.25% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم برؤسائهم هي علاقة عادية، بينما نسبة 46.87% يرون بأن علاقتهم برؤسائهم هي علاقة جيدة.

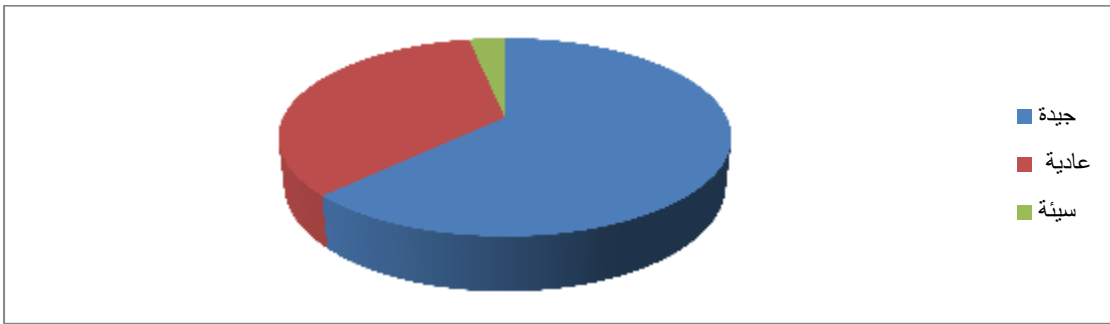
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال ومروسيهم في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقة التي تربط المسؤول بالعمال والتي تبني على احترام كل منهم لمنصبه وعمله.

السؤال الحادي عشر: علاقتك مع العمال؟

الجدول رقم(12): يبين إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
62.5	20	جيدة
34.37	11	عادية
3.12	1	سيئة
100	32	المجموع



الشكل(12): يبين نسبة إجابة العمال عن علاقتهم بينهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 62.5% من العمال يرون بأن طبيعة علاقتهم فيما بينهم هي علاقة جيدة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن علاقتهم بينهم هي علاقة عادية، في حين أن نسبة 3.12% يرون بأن العلاقة بينهم سيئة.

الإستنتاج:

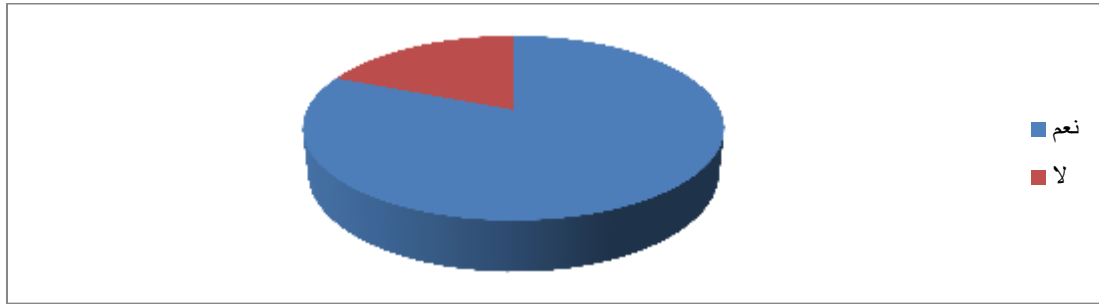
مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة العلاقة بين العمال في المنشأة تتراوح بين الجيدة والعادية وهذا راجع إلى تلك العلاقات الإنسانية التي تربط العمال فيما بينهم والتي تبنى على احترام كل منهم للآخر وهذا ما يجعل المنشأة في حالة إستقرار داخلي.



السؤال الثاني عشر: هل أنت راض عن طبيعة تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال داخل المنشأة؟

الجدول رقم (13): يبين إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
81.25	26	نعم
18.75	6	لا
100	32	المجموع



الشكل (13): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى الرضى عن تعامل المسؤولين مع الموظفين والعمال

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 81.25% من العمال يرون بأنهم راضون عن تعامل المسؤولين معهم، بينما نسبة 18.75% يرون بأنهم غير راضين عن هذا التعامل.

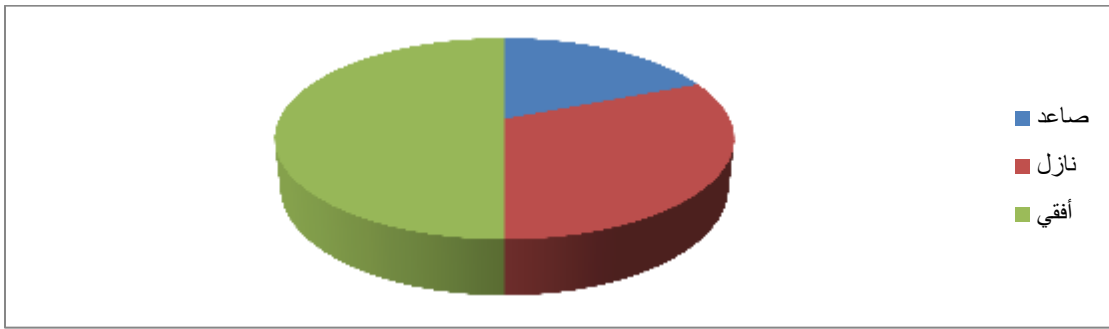
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال في المنشأة تلقى رضى واسع مما يعني أن القيادة جيدة والأسلوب الذي تعتمده سليم، وهذا ينعكس إيجاباً على العملية التنظيمية للإدارة.

السؤال الثالث عشر: رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشآتكم؟

الجدول رقم(14): يبين إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشآتكم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
18.75	6	صاعد
31.25	10	نازل
50	16	أفقي
100	32	المجموع



الشكل(14): يبين نسبة إجابة العمال وترتيبهم لأنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشآتكم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشآتكم هو الأفقي، بينما نسبة 31.25% يرون بأن الإتصال السائد هو النازل، في حين أن نسبة 18.75% يرون بأنه إتصال صاعد.

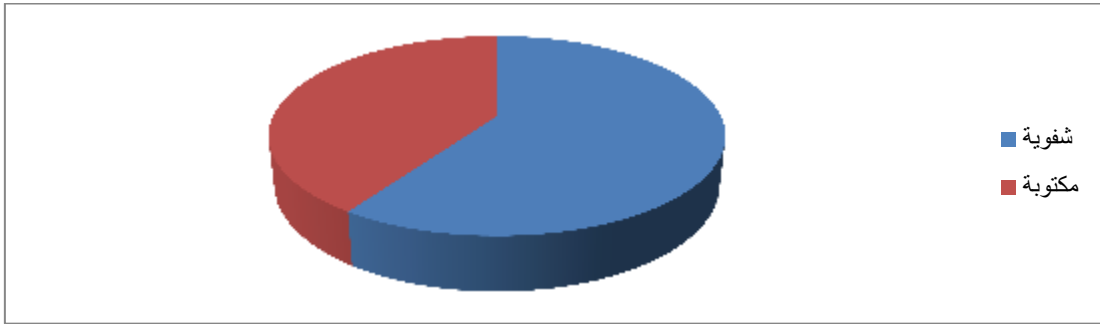
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن أنواع الإتصال المعمول بها تتنوع و يهدف هذا التنوع للاتصالات إلى التنسيق بين كل الوحدات حسب مستوياتها المختلفة.

السؤال الرابع عشر: ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة؟

الجدول رقم(15): يبين إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
34.37	11	شفوية
65.62	21	مكتوبة
100	32	المجموع



الشكل(15): يبين نسبة إجابة العمال عن رأيهم في أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم في المنشأة

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 65.62% من العمال يرون بأن أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة هي المكتوبة، بينما نسبة 34.37% يرون بأن وسائل الإتصال الأأنجع والأصلح هي الشفوية.

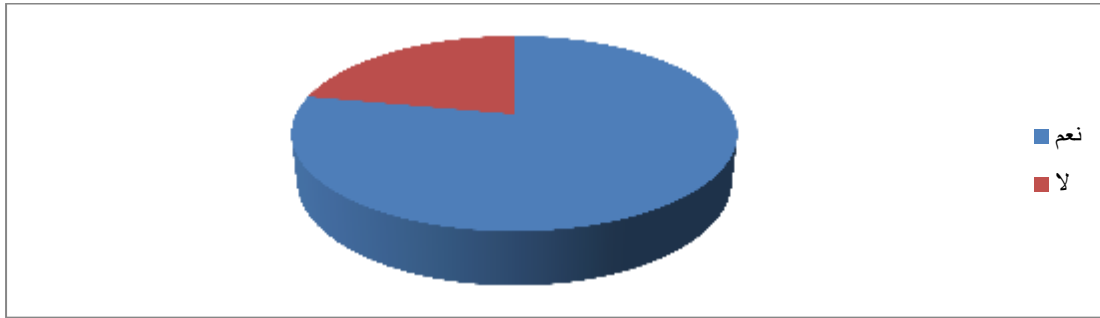
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن وسائل الإتصال المعمول بها متنوع و يهدف هذا التنوع للاتصالات إلى الفهم الأفضل للأوامر والتواصل بشكل سهل وسلس لضمان تنفيذها.

السؤال الخامس عشر: أ/ - هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها؟

الجدول رقم(16): يبين إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
78.12	25	نعم
21.87	7	لا
100	32	المجموع



الشكل(16): يبين نسبة إجابة العمال عن ما إذا كان هناك علاقات بين المنشأة و مثيلاتها.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 78.12% من العمال يرون بأن هناك علاقة بين منشأتهم ومثيلاتها، بينما نسبة 21.87% يرون بأنه ليس هناك علاقة تربط بين منشأتهم ومثيلاتها.

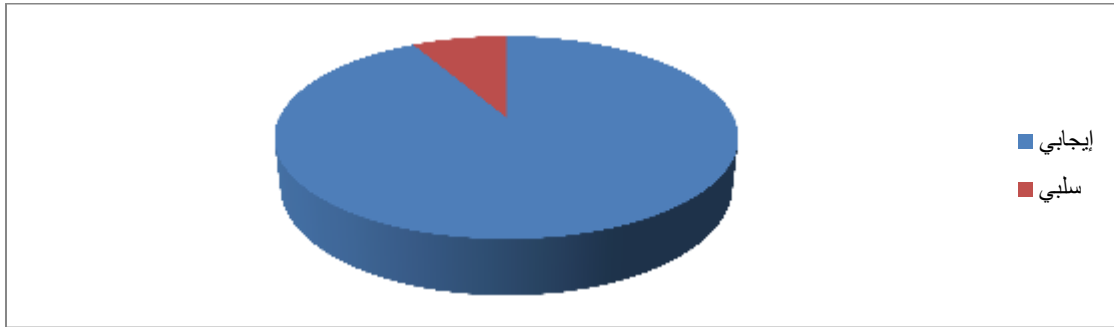
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العلاقات بين بعض المنشآت الرياضية ومثيلاتها راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة النشاطات المماثلة في الجانب الرياضي والبدني، حيث تفرض طبيعة هذا الأخير أن تكون هناك اتصالات وعلاقات دائمة خاصة في إطار المنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن يساعد على إتباع إستراتيجية متينة تساهم في تطوير المنشآت الرياضية بشكل عام.

السؤال الخامس عشر: ب/— ما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

الجدول رقم(17): يبين إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات في رأيك على العمل الإداري في المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
92	23	إيجابي
8	2	سلبي
100	25	المجموع



الشكل(17): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى تأثير العلاقات على العمل الإداري في المنشأة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 92% من العمال يرون بأن هذه العلاقة تؤثر على العمل الإداري داخلها، بينما نسبة 8% يرون بأنها لا تؤثر على علاقات العمل الإداري.

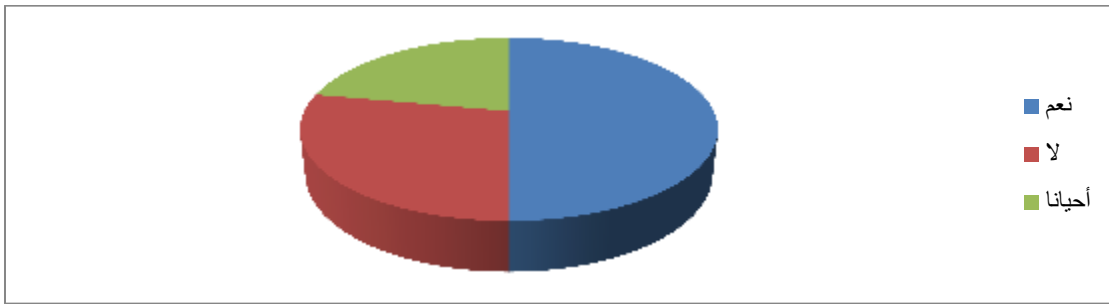
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن هذه العلاقات كان لها تأثير ايجابي على الإدارة وذلك من خلال التعامل الجيد المبني على الاحترام، وتبادل خبرات والتعاون في مجالات الإختصاص المشتركة.

السؤال السادس عشر: أ/هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة؟

الجدول رقم(18): يبين إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	نعم
28.12	9	لا
21.87	7	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل(18أ): يبين نسبة إجابة العمال عن وجود لجان معتمدة في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن هناك لجان معتمدة في إتخاذ القرارات في المنشأة، بينما نسبة 28.21% يرون بأنه ليس هنالك لجان معينة، في حين أن نسبة 21.87% يرون بأنه اللجان توجد في بعض الأحيان.

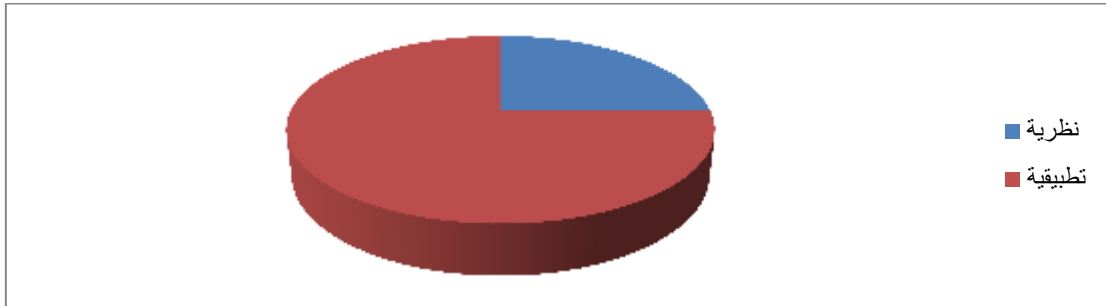
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى توكيل عملية إتخاذ القرار إلى لجان معينة وخاصة إذا كانت تلك القرارات هامة وإستراتيجية فإن الإدارة تقوم بتشكيل لجان، هذه الأخيرة تعمل بدورها على دراسة المواضيع ذات الأهمية وتصدر القرار بشأنها.

السؤال السادس عشر: ب/- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان؟

الجدول رقم(19): (يبين إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان).

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
25	4	نظرية
75	12	تطبيقية
100	16	المجموع



الشكل(19): يبين نسبة إجابة العمال و رأيهم في قرارات تلك اللجان.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 75% من العمال يرون بأن هذه القرارات تطبيقية، بينما نسبة 28.21% يرون بأن قراراتها نظرية.

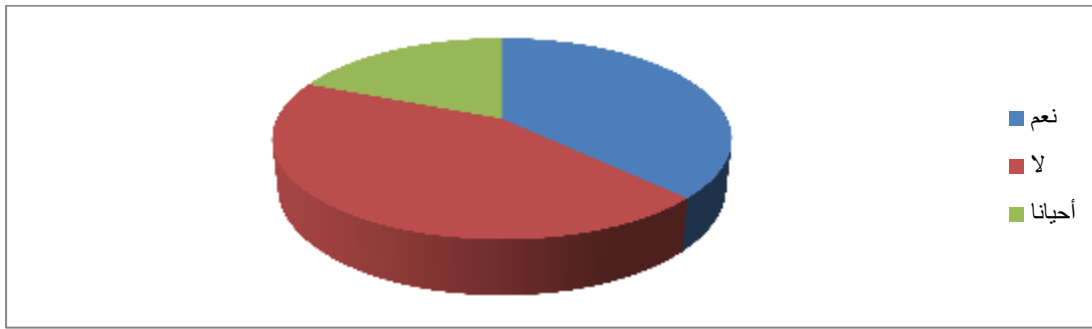
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن عملية اتخاذ القرار للجان قرارات تطبيقية أكثر منها نظرية وهذا ما يجعل هذه اللجان هي تنفيذية وليست استشارية فقط.

السؤال السابع عشر: هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة؟

الجدول رقم (20): يبين إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن إدارة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	نعم
43.75	14	لا
18.75	6	أحيانا
100	32	المجموع



الشكل (20): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إستشارتهم في بعض القرارات الصادرة عن الإدارة.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 43.75% من العمال يقولون بأنهم لا يستشارون في بعض القرارات الصادرة عن إدارتهم، بينما نسبة 37.5% يرون بأنهم يستشارون، في حين أن نسبة 18.75% يقولون بأنهم أحيانا يستشارون.

#### الإستنتاج:

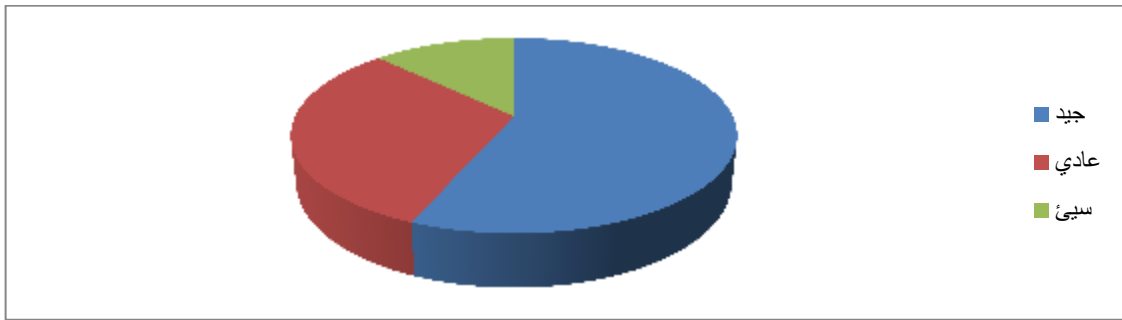
مما سبق يمكن أن نقول بأن الكثير من الإدارات تعتمد إلى إشراك العمال في بعض عمليات اتخاذ القرار البسيطة والتي تخصهم فقط بينما تنفرد القيادة بالقرارات الهامة و الإستراتيجية ذات الأهمية.



السؤال الثامن عشر: ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟

الجدول رقم (21): يبين إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
56.25	18	جيد
31.25	10	عادي
12.5	4	سيئ
100	32	المجموع



الشكل (21): يبين نسبة إجابة العمال وتقييمه للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية العاملين بها

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 56.25% من العمال يقيمون العملية التنظيمية بأنها جيدة، بينما نسبة 31.25% يرون بأن العملية التنظيمية عادية، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنها سيئة.

#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يقيمون التنظيم الإداري ما بين جيد وعادي، و يتوقف في الأساس نجاح الإدارة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص على مدى وجود تنظيم جيد وفعال يسعى إلى تحديد المسؤوليات والوظائف وتنسيق الجهود وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة.

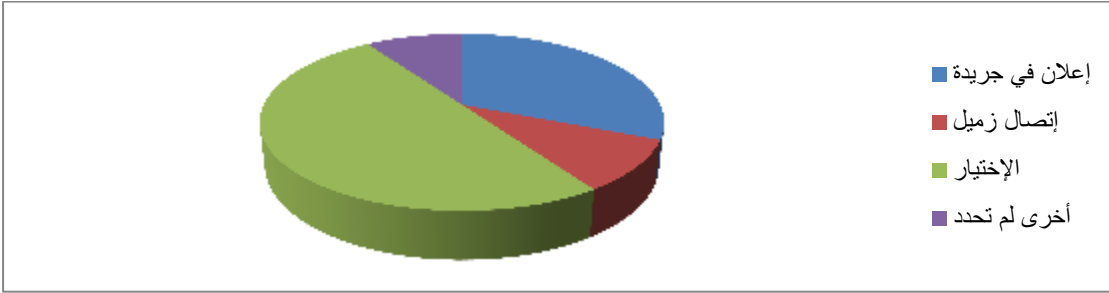
### 1-3. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

"للعمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية."

السؤال التاسع عشر: كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة؟

الجدول رقم (22): يبين إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
31.25	10	إعلان في جريدة
9.37	3	إتصال زميل
50	16	الإختيار
9.37	3	أخرى لم تحدد
100	32	المجموع



الشكل (22): يبين نسبة إجابة العمال حول كيفية توظيفهم داخل المنشأة.

### عرض و تحليل النتائج:

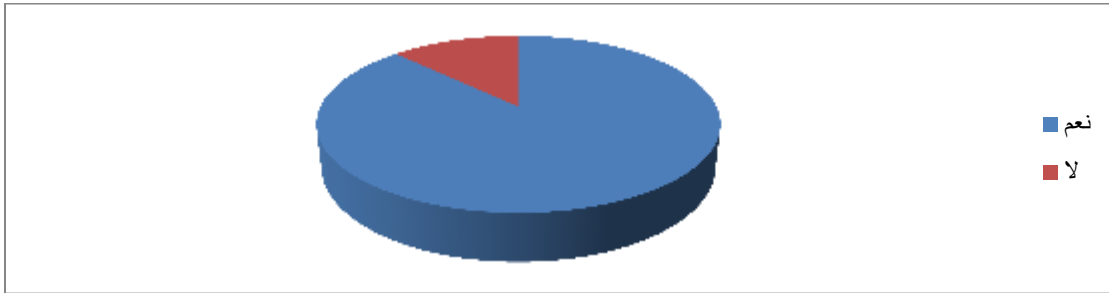
يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأنهم تم توظيفهم عن طريق الإختيار، بينما نفس النسبة وهي 9.37% يقولون بأنهم وظفوا عن طريق إتصال زميل وطرق أخرى لم يحددها، في حين أن نسبة 31.25% يقولون بأنهم توظفوا عن طريق إعلان في جريدة.

الإستنتاج: مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال وظفوا بعدة طرق مختلفة كل حسب عمله وهذا يعني بأن الإدارة كانت تبحث عن اليد العاملة والمورد البشري كل حسب تخصصه لهذا قامت تغيير طرق التوظيف للإستفادة القصوى من المتخصصين .

السؤال العشرون: هل تم إحترام إجراءات التوظيف؟

الجدول رقم(23): يبين إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
87.5	28	نعم
12.5	4	لا
100	32	المجموع



الشكل(23): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحترام الإدارة لإجراءات التوظيف.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 87.5% من العمال يرون بأنه تم إحترام إجراءات توظيفهم من طرف الإدارة، بينما نسبة 12.5% يرون بأنه لم يتم إحترام هذه الإجراءات.

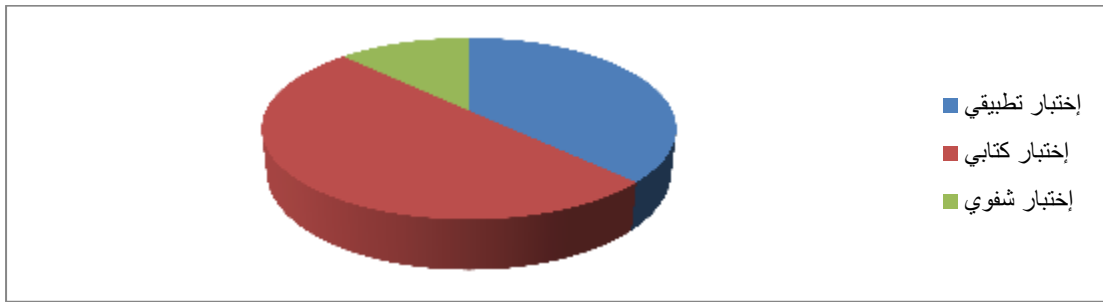
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال أغلبهم يرون أن إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف إدارة كانت قانونية وسليمة وتتسم بالشفافية الأمر الذي يعني أن اختيار موارد البشرية كان على أساس الكفاءة والمهارة.

السؤال الواحد والعشرون: ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف؟

الجدول رقم(24): يبين إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
37.5	12	إختبار تطبيقي
50	16	إختبار كتابي
12.5	4	إختبار شفوي
100	32	المجموع



الشكل(24): يبين نسبة إجابة العمال عن نوع الإختبار الذي أجري لهم عند التوظيف.

#### عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 50% من العمال يقولون بأن الإختبار الذي خضعوا له عند التوظيف هو إختبار كتابي، بينما نسبة 37.5% يرون بأنه إختبار تطبيقي، في حين أن نسبة 12.5% يقولون بأنه إختبار شفوي.

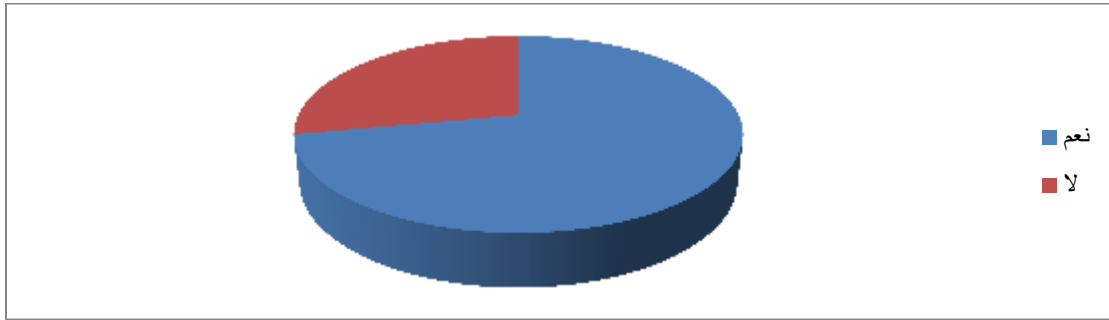
#### الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأنه رغم اختلاف أنواع الاختبارات إلا أنها تهدف جميعا إلى الكشف عن قدرات وإمكانيات المترشحين للوظيفة، وهي من جهة أخرى تعتبر تأكيدا لمبدأ تكافؤ الفرص وفتح باب التنافس النزيه، وذلك بما يكفل اختيار أفضل الممتحنين في ضوء متطلبات العمل.

السؤال الثاني والعشرون: هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها؟

الجدول رقم(25): يبين إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
71.87	23	نعم
28.12	9	لا
100	32	المجموع



الشكل (25): يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن الوظيفة التي يشغلها.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 71.87% من العمال يقولون بأنهم راضون عن الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 28.12% يقولون بأنهم غير راضين عن وظيفتهم.

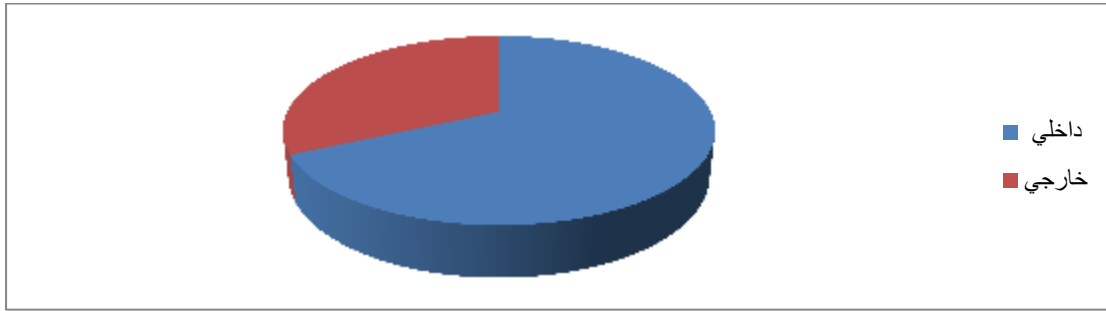
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الغالبية الكبرى من العمال لديها إحساس بالرضا الوظيفي، مما يعني أن العمل المؤسسي يسير بشكل جيد، ويدعوا إلى التفاؤل بإمكانية التطور والتوسع المستقبلي.

السؤال الثالث والعشرون: ما طبيعة التكوين الذي أجرته؟

الجدول رقم (26): يبين إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجره.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
59.37	19	داخلي
40.62	9	خارجي
100	32	المجموع



الشكل (26): يبين نسبة إجابة العمال على طبيعة التكوين الذي أجره.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 59.37% من العمال يقولون بأن التكوين الذي أجره هو تكوين داخلي، بينما نسبة 40.62% يقولون بأن تكوينهم كان خارجي.

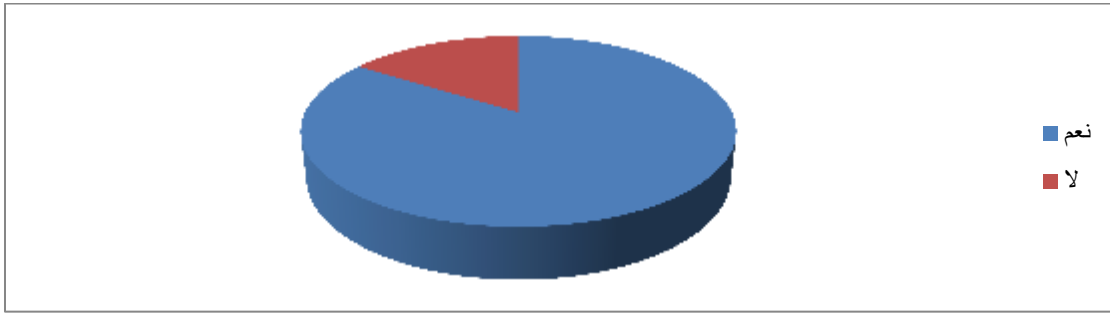
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويناً يليق بوظيفتهم وهذا لتسهيل عملية الإندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء والعمل، وهذا يدل على أن الإدارة حرصت وبشكل جدي على تكوين عمالها وتحضيرهم للعمل وهذا يحسب لها.

السؤال الرابع والعشرون: هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقته؟

الجدول رقم(27): يبين إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
84.73	27	نعم
15.62	5	لا
100	32	المجموع



الشكل(27): يبين نسبة إجابة العمال حول الرضى عن طريقة التكوين الذي تلقوه.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 84.73% من العمال يقولون بأن راضون عن طبيعة التكوين الذي تلقوه، بينما نسبة 15.62% يقولون بأنهم غير راضين التكوين الذي تلقوه.

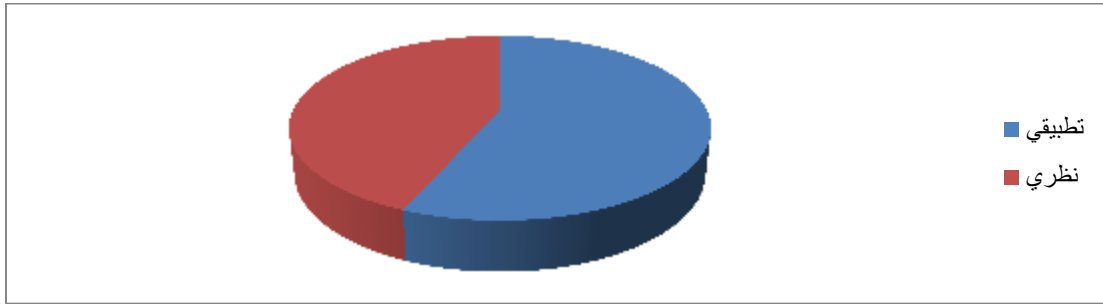
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من العمال الذين تلقوا التكوين لديهم درجة كبيرة من الرضا عنها ويحسون بأنها كانت إيجابية وفعالة.

السؤال الخامس والعشرون: ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين؟

الجدول رقم (28): يبين إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
56.25	18	تطبيقي
43.75	14	نظري
100	32	المجموع



الشكل (28): يبين نسبة إجابة العمال عن الجانب الذي كان يغلب على تكوينهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 56.25% من العمال يقولون بأن الجانب الغالب على التكوين الذي أجروه هو تطبيقي، بينما نسبة 43.75% يقولون بأن الجانب الغالب على تكوينهم تكوينهم كان نظري.

الإستنتاج:

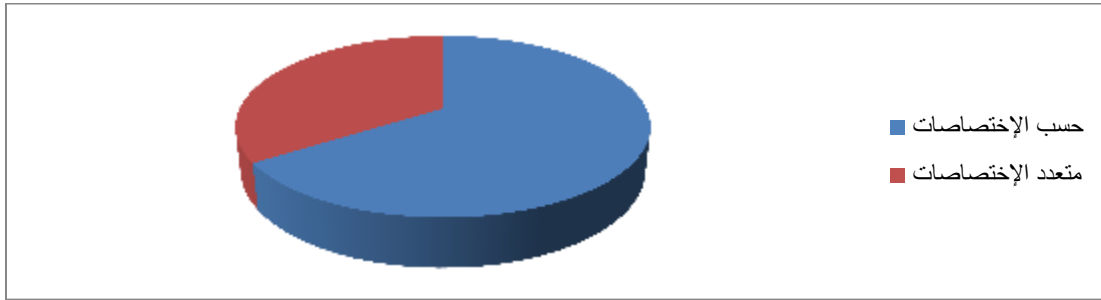
مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال قد تلقوا تكويننا يليق بوظيفتهم سواء كان هذا نظريا أو تطبيقيا وهذا لتسهيل عملية الإندماج مع الوظيفة التي يعمل بها وتجنب العشوائية في الأداء.



السؤال السادس والعشرون: حسب رأيك كيف يكون التكوين؟

الجدول رقم(29): يبين إجابة العمال حسب رأيهم كيف يكون التكوين.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
65.62	21	حسب الإختصاصات
34.37	11	متعدد الإختصاصات
100	32	المجموع



الشكل(29): يبين نسبة إجابة العمال حول رأيهم كيف يكون التكوين.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 65.62% من العمال يرون بأن التكوين الذي يجب أن يطبق وبشكل أكبر هو حسب الإختصاصات، بينما نسبة 34.37% يرون بأن التكوين المتعدد الإختصاصات هو الأفضل.

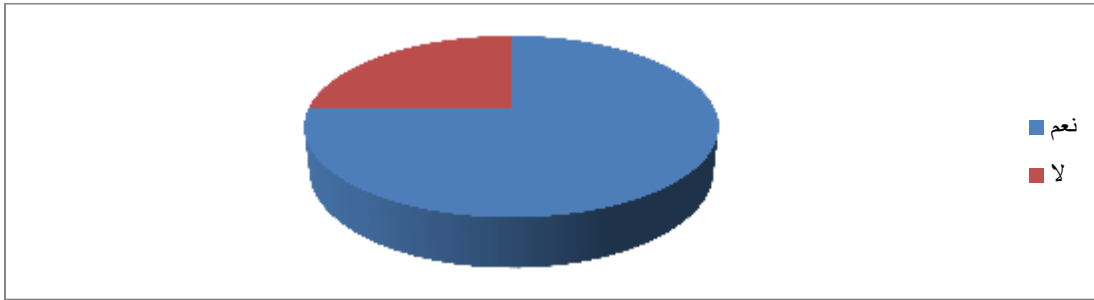
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يميلون أكثر نحو التخصص في التكوين في حين يرى آخرون بأن التعدد في الإختصاصات يعد الأفضل كل حسب رؤيته ولكن التخصص أو التعدد يختلف باختلاف الوظائف المشغولة.

السؤال السابع والعشرون: هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل؟

الجدول رقم(30): يبين إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
75	24	نعم
25	8	لا
100	32	المجموع



الشكل(30): يبين نسبة إجابة العمال عن مدى إحساسهم بالإستقرار في بيئة العمل.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 75% من العمال يقولون بأنهم يحسون بالإستقرار في بيئة العمل، بينما نسبة 25% يقولون بأنهم لا يحسون بالإستقرار فيها.

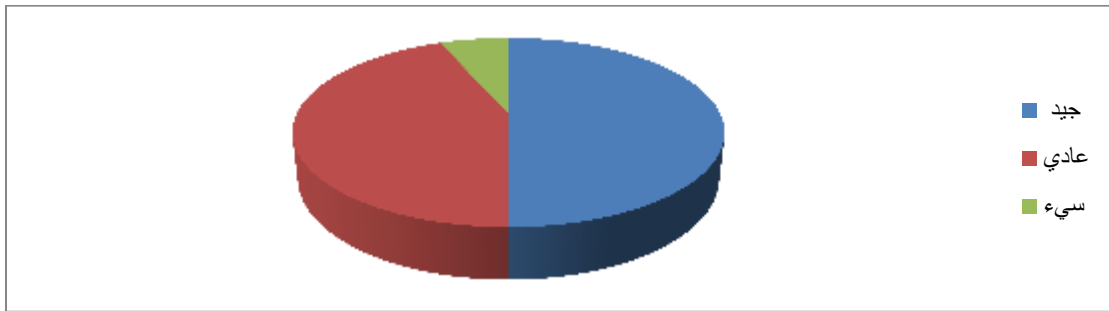
الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن الأغلبية من العمال لديهم درجة كبيرة من الإستقرار في بيئة العمل ويحسون بأنها ملائمة ومواتية تساعدهم في القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بشكل سلس وسهل.

السؤال الثامن والعشرون: كيف تقيم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟

الجدول رقم (31): يبين إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

النسبة المئوية %	عدد الإجابات ( التكرارات )	الجواب
50	16	جيد
43.75	14	عادي
6.25	2	سيء
100	32	المجموع



الشكل (31): يبين نسبة إجابة العمال حول تقييمهم لإدارة الموارد البشرية داخل منشأتهم.

عرض و تحليل النتائج:

يتبين من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 50% من العمال يرون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل جيد، بينما نسبة 43.75% يرون بأن الإدارة عادية، في حين أن نسبة 6.25% يرون بأنه أداءها سيء.

الإستنتاج:

مما سبق يمكن أن نقول بأن العمال يرون في تقييمهم لإدارة الموارد البشرية أنها جيدة و مرجعين ذلك إلى أسباب مختلفة، وأنها تعمل بشكل إيجابي داخل بيئة العمل ما يجعلها مستقرة وفعالة.

# الفصل الخامس

مناقشة و تفسير نتائج البحث

## 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

### 1-1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتعلق الفرضية الأولى بمدى مساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية.

تهتم هذه الفرضية بمدى مساهمة متغيرات المسؤولية المخولة للأفراد والسلطة الرسمية وأنماط التنظيم المختلفة في التكامل الإيجابي والتوازن بين ما تطمح إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الأداء الوظيفي الفعال داخل المنشأة الرياضية ، عموماً يمكن القول من هذا المنطلق وعلى ضوء القراءة الإحصائية للجداول وتحليلها أن الفئات السوسيو مهنية المتواجدة على مستوى المركب الرياضي لولاية الوادي نلاحظ بأن التنظيم المعتمد داخل منشآتهم يركز على اعتماد الوثائق والإجراءات مما يعكس طبيعة التنظيم الرسمي، كما يركز على العلاقات الإنسانية ما يعني وجود تنظيم غير رسمي، وعليه فإن وجود تنظيم تفاعلي يجمع بين الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يكرس المرونة التي تتطلبها الإدارة العصرية الناجحة، ومن ناحية أخرى وفي نفس السياق يلاحظ عمال المركب أن أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة هو الآخر تفاعلي حيث يجمع بين المركزية واللامركزية فتنفرد الإدارة العليا بالقرارات التكتيكية والعملية المهمة في حين تقوم الإدارات و الأقسام الفرعية بإصدار القرارات الروتينية و البسيطة، بالإضافة إلى هذا كله نجد أن كل أفراد المنشأة لديهم مسؤوليات مختلفة يتحملونها ويحترمون من خلالها العملية التنظيمية.

وإنطلاقاً من النتائج المحصل عليها في الجداول السابقة فإنها تؤكد مدى مساهمة العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشآت الرياضية. وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية.

## 1-2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تزعم الفرضية الثانية بأن لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل انسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها وسياساتها داخل المنشآت الرياضية.

توضح الفرضية الثانية أنه كلما كان هناك انسجاما على مستوى الهياكل التنظيمية وخصائص التنظيم من جهة وأنماط الاتصال من جهة أخرى، كلما أدى بإدارة المنشأة للوصول إلى سياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية.

و من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل النتائج يتبين لنا صحة الفرضية الثانية، حيث أن معظم عمال المركب يرجعون الحالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية واستقرارها إلى مجموعة من العوامل أهمها إحترام النظام الداخلي الذي تسيير وفقه المنشأة والذي أدى إلى خلق إطار تنظيمي محكم وواضح مبني على التوازن والتنسيق بين كافة الجهودات وترسيخ العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الإحترام، لكن رغم كل هذا إلا أن هناك بعض النقائص المشهودة حيث نجد أن استعمال التكنولوجيات الحديثة رغم مساهمتها الفعالة في تسهيل العمليات التنظيمية كبرامج الإعلام الآلي ونظام الانترنت، إلا أن إدارة المركب لازالت تعتمد بشكل أساسي على الوثائق عن طريق البريد الوارد والصادر، وغيرها من الوسائل الكلاسيكية. أما بالنسبة لعملية الاتصال فقد ساهمت بشكل كبير في إستقرار إدارة الموارد البشرية، حيث تبين من أن إجابات المحوثين أن التقارير تنتقل من القاعدة إلى القمة بشكل مباشر، وأن جميع نماط الاتصال سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي معتمدة من طرف إدارة المركب، بحيث يتم الاتصال بين الهياكل التنظيمية عن طريق إحترام السلم الهرمي في هذه الهياكل وعن طريق شرح المعلومات بفضل رؤساء المصالح والمديريات وكذلك بين المصالح الفرعية.

و خلاصة القول فإن الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنشأة الرياضية يسير وفق إستراتيجية فعالة مردها إلى وجود الانسجام على مستوى الهياكل التنظيمية لإدارة المركب الرياضي، واعتماد الاتصال بشكل إيجابي يساهم في تحقيق هذه الإدارة لسياستها وأهدافها المتبناة في ميدان إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في مفهوم الإدارة الحديثة أهم مورد تقوم عليه أي مؤسسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية.

### 3-1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تزعم الفرضية الثالثة بأن للعمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.

تفيد الفرضية الثالثة في أنه كلما كان هناك اهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء ما ارتبط منه بالإستراتيجيات القبلية أو بالعمليات البعدية التي تساعد على صيانة تلك الموارد ، كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي ، والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول ضمن الدراسة الميدانية فإن الباحث يجد أن إدارة المركب الرياضي تركز في سياساتها في تحسين الأداء الوظيفي على كل الإستراتيجيات مع وجود بعض الاختلاف إذ تلاحظ مختلف الفئات العمالية على مستوى المركب أن العمليات الإدارية معتمدة بشكل جيد وإيجابي، فيما يرى قليلون بأنها سيئة، فبالنسبة لعملية التوظيف نجد أن أغلبهم تم توظيفهم على أساس الاختيار نظرا لمؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم ، كما يلاحظ أغلب الفئات العمالية أن عملية التوظيف تجري وفق إجراءات قانونية وسليمة بشكل ينمي لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي .

هذا ما جعل أغلب العمال يحسون بالاستقرار في بيئة العمل و عدم تفكيرهم في تغيير وظائفهم و هذا راجع حسبهم إلى الجو العام للمنشأة حيث يتوفر الرضا الوظيفي و العلاقات الإنسانية الجيدة بين جميع العاملين مما يعني أن الإدارة داخل المركب تحافظ على مواردها البشرية و تعمل على خلق جو الاستقرار لديهم من خلال الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة تلك الموارد ، و ذلك من شأنه أن يساعد العمال في الحرص على تطوير منشأهم و الحفاظ عليها .

وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية الثالثة في أن الاهتمام بالعمليات التسييرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قد ساهم في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشأة .

## 2-الإستنتاج العام :

على ضوء ما قام به الباحث من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عمال المركبات الرياضية لولاية الوادي، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاث التي صاغها الباحث وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن تنظيم إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلص الباحث من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيروا وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحسن في أدائهم ساهم في تطوير المركبات الرياضية.



## الخاتمة:

يتوقف نجاح المنشأة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط والتي نجد من بينها ركنين هامين أحدهما يتمثل في وجود تنظيم إداري محكم يساعد على تحقيق أهدافها، أما الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية ، هذين المتغيرين سيساهمان لا محالة في تحسين الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية ، حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قيام المؤسسة واستمرارها وتطورها، لكن توفر كل ركن من هذين الركنين على حدى لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا يجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة التنظيم على اعتبار أنه العمود الفقري للعملية الإدارية ككل، وإدارة الموارد البشرية من منطلق الإدارة العصرية الناجحة.

وتزداد الحاجة إلى فكرة دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي مع ازدياد حجم المنشأة الرياضية وتعدد النشاطات التي تمارس داخلها ، حيث نجد أن أغلب - إن لم نقل كل - النشاطات البدنية والرياضية تحتاج إلى تسخير جهود الأفراد العاملين في هذا المجال وتوزيعها بشكل يضمن الحفاظ على روح الفريق والجماعة ويساهم في تطوير تلك النشاطات، وهذا ما تهدف إليه أساسا عملية تنظيم إدارة الموارد البشرية.

إن الإدارة الرياضية الإستراتيجية هي تلك التي تسعى إلى إعطاء الأهمية القصوى لمواردها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص لما لها من دور ايجابي وفعال في الحفاظ على المنشأة الرياضية ومساهمتها إذا ما تم الاعتناء بها في تطويرها، وانتهاج الإدارة العامة لإستراتيجية تنظيم إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساعد في تحسين الأداء الوظيفي ، فإذا كان التنظيم ضروريا في حياة الأفراد ومن جميع النواحي فإن الحاجة إليه ستزداد بلا شك في حياة الجماعة.

ولأن المنشأة الرياضية تسير من طرف جماعة معينة مثل الإدارة من إطارات وموظفين وإداريين وعمال مهنيين فإنها تحتاج وبشكل أساسي إلى تنظيم جيد يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود وعليه فإن كل فرد داخل هذه المنشأة الحيوية سيتمكن من معرفة ما لديه من حقوق وما عليه من واجبات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على في تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا في حد ذاته يعمل على استمرارية المنشأة الرياضية ويساهم في تطويرها وازدهارها.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها ، كان لزاما علينا اقتراح بعض النقاط التي جاءت كالاتي :

الاقتراحات :

- رغم اهتمام إدارة المركب بوظيفة التنظيم إلا أن زيادة الاهتمام بها خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المركب تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.
- زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وتكوين وغيرها.
- زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت و الإستعانة بهما لما لهما من دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي.
- مراجعة أساليب الإتصال داخل الهيكل التنظيمي لإدارة المركب والاهتمام بها ومحاولة تحسينها كلما تطلب الأمر ذلك.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الإحترام بين جميع العمال .
- العمل على ترسيخ فكرة أن الجدية والانضباط في العمل وقيام كل شخص بما يوكل إليه هي أهم العوامل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي ، وبالتالي فإنها تنعكس إيجاباً على العامل في حد ذاته.
- التركيز والعمل على برمجة بعض النشاطات الترفيهية لأنها تحدد الحيوية لدى الأفراد العاملين وتضفي على العلاقات الإنسانية صبغة المرونة و الحركية .

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد الثالث، دار صادر، ط3، لبنان، 1994
- 2- أحمد الفاضل، تصميم وتخطيط وإدارة المنشآت الرياضية، جامعة الملك سعود، قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، محاضرات ودروس للموسم الجامعي 2008-2009
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط2، 2000
- 4- أمين الساعات: أصول علم الإدارة العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997
- 5- أمين أنور خولي: مقومات النظام في الإسلام، مؤتمر التربية الرياضية، جامعة ألمانيا، 1986
- 6- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث و الترجمة، 2006
- 7- تباني علي، همية استخدام المنشآت الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر دراسة ميدانية الرابطة الأولى المحترفة لأندية كرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة، اشراف الدكتور بوسكرة، معهد التربية البدنية و الرياضية، المسيلة، 2004-2005
- 8- حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى: ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999
- 9- حسن احمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخاري: المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007
- 10- الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994
- 11- الصيرفي، محمد قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2008
- 12- طه، فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة، دار المعارف، 1988
- 13- عادل حسن: الإدارة والمدير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982
- 14- عاشور، أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 15- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997

- 16- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999
- 17- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998
- 18- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001
- 19- قيس محمد العبيد: التنظيم المفهوم النظريات المبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 7199
- 20- كمال عبد الحميد إسماعيل، محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980
- 21- محمد حسن علاوي، أسامة راتب: البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 1999
- 22- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
- 23- محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995
- 24- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 25- مرسي، محمود والصباغ، إدارة الآداء، الرياض، معهد الإدارة، 1988
- 26- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005
- 27- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004
- 28- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 1999
- 29- موسى سلامة، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000
- 30- موفق حديد محمد: الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، ألحان للنشر والتوزيع، الجبهة الأردن، 2001
- 31- هلال، محمد عبد الغني: مهارة إدارة الآداء، ط2، القاهرة مركز تطوير الآداء والتنمية، 1999
- 32- وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية؛ دار الفكر المعاصر، دمشق سوريا

المراجع الأجنبية :

33- Delandesheever: "Introduction à La recherché éducation ,EDA :collin bouvillier,paris:1976

34- Isabelle MORIN ( P ), Politique générale et stratégie de l'entreprise, VUIBER, Paris, 1994

**الملاحق**

## البيانات الشخصية:

- 1- السن..... :
- 2- الجنس : أنثى  ذكر
- 3- المستوى التعليمي : أمي  إبتدائي  أساسي
- ثانوي  جامعي
- 4- مستوى التأهيل : عامل مهني  موظف  إطار

## المحور الأول: تساهم العناصر المكونة لتنظيم إدارة الموارد البشرية في تحقيق إنسجام البيئة الداخلية للمنشأة الرياضية؟

- 1- هل ترى أن أداء الإدارة داخل المنشأة التي تعمل بها :  
جيد  متوسط  ضعيف
- 2- هل تلجأ الإدارة في تنظيم علاقاتها مع الموظفين إلى:  
التنظيم الرسمي  التنظيم غير الرسمي  التنظيمين معاً
- 3- كيف ترى أسلوب التنظيم المعتمد من طرف الإدارة :  
مركزي  لامركزي  تفاعلي ( الإثنين معاً )
- 4- رتب حسب الأهمية ما يهّمك في التنظيم الداخلي للمنشأة التي تعمل بها :  
- الولاء للمنشأة   
- إحترام المسؤولين   
- العمل الجماعي   
- إحترام القرارات المكتوبة   
- الإنضباط في العمل
- 5- هل تواجهك مشاكل داخل عملك : نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي طبيعتها: .....

.....

6- هل لديك مسؤوليات في مكان عملك:  على الأشخاص  على الوسائل و المعدات

على الأشخاص و المعدات  القيام بالأعمال الموكل بإنجازها

7- هل تحترم القواعد و القوانين الداخلية المكتوبة:  نعم  لا

8- هل تراقب الإدارة إنضباط الموظفين إزاء مواقيت العمل:  نعم  لا  أحيانا

المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل إنسجام الهياكل التنظيمية وتطبيق أهدافها

وسياساتها داخل المنشأة الرياضية.

1- هل تنتقل التقارير من المسؤولين في القاعدة إلى القمة:  نعم  لا

2- هل علاقتك برؤسائك في العمل:  مباشرة  غير مباشرة

- ما طبيعة هذه العلاقة:  جيدة  عادية  متوترة

3- هل علاقتك مع العمال:  جيدة  عادية  سيئة

4- هل أنت راض عن طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين و العمال داخل المنشأة:

نعم  لا

5- رتب أنواع الإتصال الأكثر إستعمالاً داخل منشأتكم:  صاعد  نازل

أفقي  أخرى حددها: .....

6- ما هي برأيك أنجع وسائل الإتصال الخاصة بالتنظيم داخل المنشأة:

مكتوبة  شفوية

7- هل هناك علاقات بين المنشأة التي تعمل بها و مثيلاتها:  نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فما مدى تأثير هذه العلاقات في رأيك على العمل الإداري داخل المنشأة:

إيجابي  سلبي

8- هل هناك لجان يعتمد عليها في إتخاذ القرارات داخل إدارة المنشأة:

نعم  لا  أحياناً

- في حالة الإجابة بنعم فما رأيك في قرارات تلك اللجان:

نظرية  تطبيقية

9- هل تستشار في بعض القرارات الصادرة عن إدارة المنشأة:

نعم  لا  أحياناً

10- ما هو تقييمك للتنظيم كعملية إدارية داخل المنشأة الرياضية التي تعملون بها؟

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

المحور الثالث: للعمليات الإدارية التي تعمل على تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثير فعال في

تحسين الأداء الوظيفي بالمنشأة الرياضية؟

1- كيف تم توظيفكم داخل هذه المنشأة:  إعلان في جريدة  إتحاد زميل  الإختيار

أخرى حددها: .....

2- هل تم إحترام إجراءات التوظيف : نعم  لا

3- ما هو نوع الإختبار الذي أجري لك عند التوظيف : إختبار تطبيقي

إختبار كتابي  إختبار شفوي  أخرى حددها: .....

4- هل أنت راض عن الوظيفة التي تشغلها : نعم  لا

5- ما طبيعة التكوين الذي أجرته : داخلي  خارجي

6- هل أنت راض عن طريقة التكوين الذي تلقته: نعم  لا

7- ما الجانب الذي كان يغلب على التكوين: تطبيقي  نظري

8- حسب رأيك كيف يكون التكوين:

حسب الإختصاصات  متعدد الإختصاصات

9- هل تحس بالإستقرار في بيئة العمل : نعم  لا

10- كيف تقييم إدارة الموارد البشرية داخل منشأتكم؟

.....  
.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير والرياضي

تخصص: إدارة و تسيير المنشآت رياضية و الموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز البحث الحالي والبحث العلمي نتقدم إليكم بهذه الأسئلة والتي تدخل ضمن دراستنا الميدانية وذلك لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية ، تحت عنوان:

"تأثير وظيفة التنظيم على الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية "

هذه بعض الأسئلة تتعلق بوظيفة التنظيم داخل المنشأة الرياضية ، نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة في نظرك.

علما أن المعلومات المصرح بها تبقى سرية وتستعمل في إطار البحث العلمي، وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل على المساهمة في إثراء البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

الدكتور بقار ناصر

حجاج يوسف

السنة الجامعية : 2018/2019