

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

عهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المركبات الرياضية - الوادي-

إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

❖ حدودي الحبيب

السنة الجامعية:

2017/2016

شكر و عرفان

قَالَ تَعَالَى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

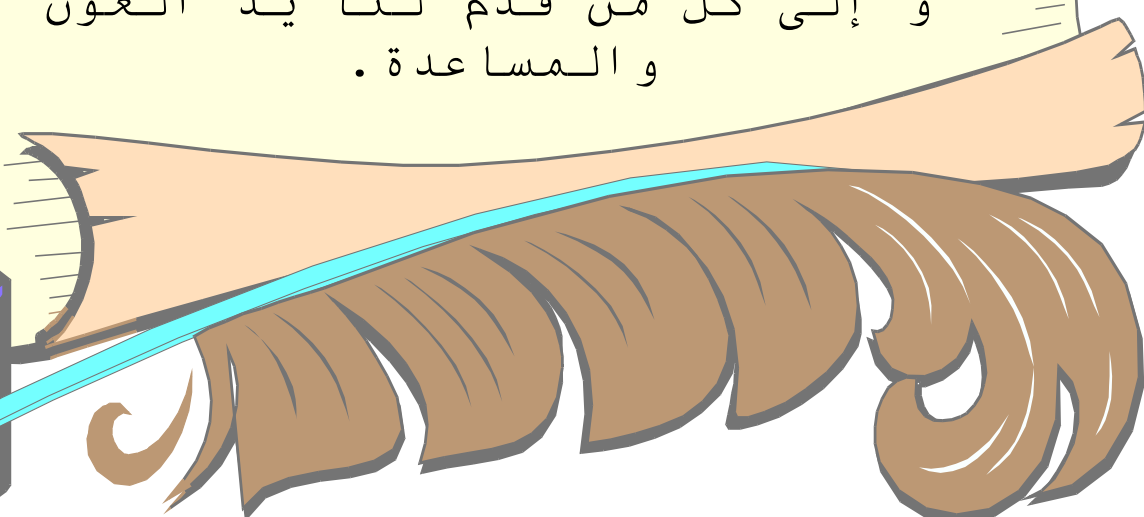
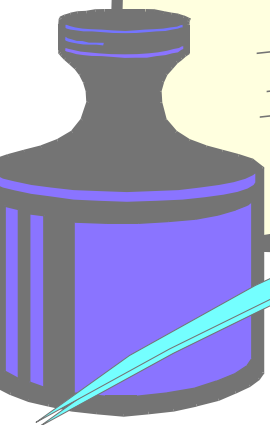
سورة النمل الآية 19.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بعظيم الشكر والامتنان
والعرفان والتقدير للأستاذ الفاضل
الدكتور

*** بوعروري جعفر ***

لما أولاه لنا من اهتمام عظيم وما تفضل
به علينا من نصح وإرشاد وتوجيه
ولما بذله من جهد كبير؛ لإنجاز هذا
البحث على هذا الوجه، فجزاه الله
خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناته
يوم القيامة.

ونشكر جميع أساتذة معهد التربية
البدنية و الرياضية بسكرة الذين كان
لآرائهم وتوجيهاتهم دور
في إتمام الجزء العملي من هذه المذكرة.
و إلى كل من قدم لنا يد العون
والمساعدة.



الهدايا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: [وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا]

[الإسراء : 24]

أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى التي أعطتني حياتها و غمرتني بحبها وحنانها إلى التي سهرت الليالي و غمرتني بدفء نفسها وطيبة قلبها أمي الغالية .

الى من أعانني في هذه الحياة ، والدي الغالي " العايش "

إلى جميع اخواتي أطل الله في أعمارهم، في فعل الخير ومن أجل البركة: أخي الغالي يوسف ةالى من كان سلماً في عثراتي أخي عمر

إلى كل أصدقائي الذين أقاسمهم الماء والهواء حسين كساب ،حمى سالم ،شدومة طاهر ، علودي ،جموعي ،شريف ، قنعوبة

إلى من نساه القلم ويذكره القلب.إلى من نساه القلم وهجره القلب.إلى من أعانني بكلمة طيبة أو نصيحة قيمة.

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أب	مقدمة
الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة	
4	الإشكالية 1
5	فرضيات الدراسة 2
5	أهداف الدراسة 3
6	أسباب اختيار الموضوع 4
6	أهمية الموضوع 5
7	مفاهيم و مصطلحات الدراسة 6
10	الدراسات السابقة 7
الجانب النظري	
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية	
17	تمهيدي د
18	ماهية الثقافة 1
18	مفهوم الثقافة 2
19	بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة 3
20	مستويات الثقافة 4
21	تاريخ الثقافة التنظيمية 5
22	مفهوم الثقافة التنظيمية 6
24	أهمية الثقافة التنظيمية 7
25	مكونات الثقافة التنظيمية 8
29	أنواع الثقافة التنظيمية 9
32	خصائص الثقافة التنظيمية 10
33	وظائف الثقافة التنظيمية 11
35	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية 12
35	عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية 13
37	خلاصة
الفصل الثاني: تحسين أداء العمال	

39	تمهيد	
40	1	ماهية الأداء - مفاهيم أساسية-
40	1.1	مفهوم الأداء.
43	2.1	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
45	3.1	أنواع الأداء
47	4.1	العوامل المؤثرة في الأداء
49	2	ماهية أداء الموارد البشرية
49	1.2	مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره
50	2.2	محددات أداء الموارد البشرية
52	3.2	قياس أداء الموارد البشرية
52	3	تقييم أداء الموارد البشرية
52	1.3	ماهية تقييم أداء الموارد البشرية
58	2.3	معايير تقييم أداء الموارد البشرية
59	3.3	طرق تقييم أداء الموارد البشرية
66	4	دور الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري
67	5	دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء
68	6	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
70	خلاصة	
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية		
71	تمهيد	
72	1	نبذة تاريخية
74	1-1	أسس تخطيط المنشآت الرياضية
77	2-1	مكونات المنشأة الرياضية
78	3-1	مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
79	4-1	النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية
80	5-1	تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية
80	2	نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
83	3	نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
86	4	نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية
89	خلاصة	
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة		
92	1	الدراسة الاستطلاعية
93	2	منهج الدراسة
94	3	أداة الدراسة
95	4	مجتمع الدراسة
95	5	ضبط العينة

96	متغيرات الدراسة	6
96	مجالات الدراسة	7
97	طريقة المعالجة الإحصائية	8
الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة		
98	عرض و تحليل النتائج	I
125	مناقشة نتائج الدراسة	II
128	الاستنتاج العام	III
131	الاقتراحات والتوصيات	IV
134	الخاتمة	
136	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملخص الدراسة	

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
98	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	01
99	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	02
100	يبين توزيع مجتمع الدراسة المستوى التعليمي	03
101	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الحالي للعامل	04
102	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
103	يبين علاقة المنصب الحالي للعامل بالتزامه بمواعيد العمل	06
104	يبين علاقة المنصب الحالي للعامل ونوع العلاقة مع الزملاء	07
106	يبين علاقة وجود قوانين ولوائح تنظيمية محددة للإنضباط في المنشأة بالتزام العامل بمواعيد العمل	08
107	يبين علاقة المنصب الحالي للعامل بكيفية حرصه على ممتلكات المؤسسة	09
109	يبين علاقة وجود قوانين ولوائح تحدد الإنضباط بالمؤسسة باتخاذ العامل سلوك الرئيس قدوة له	10
110	يبين علاقة عامل السن بتأدية الزملاء للأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة	11
112	يبين علاقة تناسب تخصصات العمال مع وظائفهم بمدى بذلهم للجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب	12
113	يبين علاقة عامل المستوى التعليمي بالالتزام في جودة الأداء لنظام التسيير لإدارة المنشأة الرياضية ودوره في تحسين أداء العمال	13
115	يبين علاقة عامل الجنس بكيفية تطبيق نظام تقييم الأداء للعاملين	14
116	يبين علاقة عامل المنصب الحالي بمدى مراعاة الإدارة للحالة الإجتماعية للعمال	15
117	يبين علاقة عامل السن بمدى فهم أن الإخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية	16
119	يبين علاقة سنوات الخبرة في المنصب الحالي بمدى إهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في	17

	إنجاز المهام	
120	يبين مدى إحترام الإدارة للعادات و التقاليد المجتمع الذي تعيش فيه	18
121	يبين علاقة عامل الجنس بمدى تقبل العامل للتعاون في الأعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الآخر	19
122	يبين كيفية حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال	20
123	يبين علاقة عامل المنصب الحالي بمدى إستغلال العامل لمركزه الوظيفي في المؤسسة لتحقيق مزايا شخصية	21
124	يبين الفرق بين الجنسين من ناحية الرؤية إلى ربط علاقات مع العمال	22

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
98	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	01
99	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	02
100	يبين توزيع مجتمع الدراسة المستوى التعليمي	03
101	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الحالي للعامل	04
102	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	05

مقدمة

مقدمة :

إن أهم ما يميز العالم المعاصر هو سرعة التحول و التغيير و ما أنجر عنه من حدة منافسة بين المؤسسات

و تماشيا مع هذه التغيرات و جب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف معها لكي تسمح لها بالإستمرار و التطور و هذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطورة و قوية تحسن من أداء العمال من شأنها أن تكون سلاحا قويا لمواجهة البيئة الخارجية و التحولات المحيطة .

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

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

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

وتحضى الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير في جميع المنشآت الخاصة و العامة ، وقد أصبحت الخطط التطويرية تعتمد على إنتهاج الثقافات القوية سواء كان الهدف تطوير المنتج أو العاملين.

ففي عرضي هذا بدأت بالفصل التمهيدي الذي تناولت فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها و صياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمثابهة بالموضوع .

ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسما الى ثلاثة فصول نظرية :

الفصل الأول:الثقافة التنظيمية. الفصل الثانى :تحسين أداء العمال. الفصل الثالث :
المنشآت الرياضية.

ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين، الأول يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما الفصل الثاني فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها .

و اختتمت الفصل ببعض الاقتراحات و التوصيات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها..

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات , الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل , وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار

حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة , بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الخيال المنتج.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المنظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية وحق تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار. لان الثقافة التنظيمية وما تتوفره من قيم ومعتقدات التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المنظمة ومن هنا يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وبما أن الأفراد يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات.

وأنه إذا تبنت منظمات الأعمال ثقافة تنظيمية ناجحة وتميزة حيث تخدم كل الجوانب المنظمة من موارد بشرية والقادة والمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة والمتطورة أدى ذلك إلى الوصول للتميز وتحقيق الإبداع الإداري للمنظمات .

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

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

من هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المنشأة الرياضية ؟

و منه تتفرع التساؤلات التالية الفرعية التالية :

- هل تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1. الفرضية العامة :

- الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية.

2-2 الفرضيات الجزئية

- تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية
- معرفة مدى المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية
- معرفة مدى التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .

4- أسباب اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات حول الموضوع.
- صلاحية المشكلة للدراسة النظرية والميدانية.
- بعد ملاحظة ما آلت إليه المنشآت الرياضية من تطورات في الثقافة التنظيمية.

- بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات تم اختيار بعض الأبعاد التي وجدت في بعض الدراسات ليكون البحث مرتكزا على مفاهيم واضحة.
- تم اختيار أبعاد للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تكون دراستها أقرب إلى الواقعية.
- تم الاختيار على أبعاد لم يتم التطرق إليها كثيرا ليكون البحث أكثر إثراء.
- محاولة إعطاء بعض الحلول والتوصيات في هذا الموضوع
- قلة البحوث النظرية و الميدانية للثقافة التنظيمية في المجال الرياضي .

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المنشآت الرياضية، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية و تحسين أداء العمال.
- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية محل الدراسة.
- تنبيه المسيرين لهذه المنشآت الرياضية بالدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في خلق جو جيد للعمل .
- تبيين الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية داخل المركب الرياضي على العمال بصفة عامة .

6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

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

الثقافة التنظيمية:

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

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

حيث يرى (هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى"².

كما تعرف على أنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة³، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".

و جعل ديشباني وبستر (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة"⁴.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

و تعرف أيضا بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا⁵.

كما تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة من القيم (تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير) والمبادئ(التي تحدد ما يمكن قبوله) التي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و الرموز ،المعتقدات ، القيم ، الطقوس و الممارسات التي تطورت وإستقرت مع مرور الزمن ، و أصبحت سمة خاصة

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

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

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

4- Bulent Aydin, Adnan Ceylan, The role of organizational culture

36:2009, p,EkonomikaManagement,onEffectiveness

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

للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أفراد التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.¹

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

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتفود سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختبار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة.³

التعريف الإجرائي

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

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

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضا بتكنولوجيا الأداء الإنساني , ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدء بمقارنة

1- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم (ط1، عمان ، دار وائل، 2000)، ص286
2- زاهد محمد بيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص:312.
3- كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص: 511.

الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء الفردي و الجماعي للعمال و محاولة تحديد الفجوة في الأداء و هنا يأتي تحديد المسببات لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء¹.

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

7- الدراسات السابقة:

7-1. دراسة: عيساوي وهيبة، (2012-2011)، بعنوان: **اثر الثقافة التنظيمية على**

الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .
وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

7-2. دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007)، بعنوان: **الثقافة التنظيمية لمدير**

المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم

¹- عبد الجليل الشوارمة -"إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء" مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي : www.maharty.com
⁽⁴⁾- عصام بدوي: موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

الابتدائي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
 - توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
 - في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
 - إن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
 - بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية.
- 3-7. دراسة حيدر عبيسات،(2005) ، بعنوان: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية**، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة .
- وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة.
 - التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.
 - الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الوسيطة(العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).
 - تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.
- ومنأهم نتائج هذه الدراسة:

- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى اعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل.

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

4-7. دراسة: الياس سالم،(2006)، بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري** ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.
وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين .
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

ومناهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

5-7. دراسة: شاهد عبد الحكيم،(2012-2011)، بعنوان: **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة**، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد تقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط.
وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثركل منها في المكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.
- التوصل إلى نتائج محدودة عن اثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

واهم نتائج هذه الدراسة:

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.
- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة اكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن
- إن تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد من إن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.

6-7. دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين.

وهدفت الدراسة إلى:

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

الجانب النظري

الفصل الأول : الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية فـ لأخيرة باهتمام كبيرا من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

1- ماهية الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.¹

2- مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

أولاً: المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.²

¹ مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

² Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997، ص 245 .

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).³

ثانياً: المفهوم التنظيمي للثقافة

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.¹ ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.

3- بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات. لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة .

أولاً: القيم

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.²

• مفهوم القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.³

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.⁴

ثانياً: الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

• مفهوم الأخلاق

¹ غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

³ عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

⁴ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46 .

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر.

وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.¹

4- مستويات الثقافة

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

أولاً: ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشجيعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ثانياً : ثقافة النشاط

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

و يتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

ثالثاً: ثقافة المنظمة ,

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

² Med nouigam op-cit p 69.

5- تاريخ الثقافة التنظيمية

1-5. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات ها وثران التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي. ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.²

ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

¹ زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

² عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z .culture

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها: نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم. بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

6- مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.¹ كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبنية أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.² ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."³

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات."⁴

نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الطالبتين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

7- أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

² مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

⁴ حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.¹

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.²

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

² المرجع نفسه، ص 267.

8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.¹

8- مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.²

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:
الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

01: القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.³

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.⁴

02: الأعراف والتوقعات

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

³ المرجع نفسه، ص 03.

⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.¹

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²

03: المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.³

04: الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.⁴

05: الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁵

06: الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

³ المرجع نفسه، ص 312.

⁴ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

⁵ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

كل مجتمع ينسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".¹

07: الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة².

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي³.

08: الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

01: المؤسسون

¹ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

² Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

³ كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

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

02: سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا¹.

03: تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

04: الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة².

05: مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تقيده في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

² سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة¹.

9- أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكوينية (الموقفية).

أولاً : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون².

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.
- فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على³:
- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي⁴:
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.²

ثالثاً: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و waterman, auchi و ضرورة وجود ثقافة منظمته مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراجبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.³

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة

¹ مرجع نفسه، ص 146.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

³ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹

10- خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

ثانياً: الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين.²

ثالثاً: القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعاً و فعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

رابعاً: التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.³

¹ محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

² عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

³ ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003، ص 326.

خامسا: القابلية للتغيير: ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبسط في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي¹.

11- وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.²
4. بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة.

و يعدها آخرون مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز و تغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

1. إحداث تغيير و دعم التطوير .
2. تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
3. تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
4. تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

¹ عبد الله جلبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص57.
² الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421، ص58.

5. تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل و ليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان, و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .
6. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية .
7. تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.¹
8. تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .
9. تحدد السلوك المتوقع .
10. لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة, كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة².
11. تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها .
12. تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
13. دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

12- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- 1- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .

¹ ثابت عبد الرحمان, إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الابراهيمية, الإسكندرية 2005 ص 63 عادل رشيد : الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية ، 2003، ص50.

- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- 3- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .
- 4- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و سلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع¹.

13- عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:
أولا: الإدارة العليا

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الانظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة²

ثانيا: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص82-83.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص11.

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة¹.

خلاصة:

تم التعرف في الفصل على مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها و محدداتها ووظائفها ، و عوامل المحافظة و أنواعها و عوامل المحافظة عليها اذ تبيين موقعه ضمن اطار الادارة داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة و المشاكل و الابداع في حلها و هذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض أساسيات الابداع الاداري و المتمثلة في مفهومه ، و عناصره و أنواعه و خصائص الفرد و المنظمة المبدعة .

¹ صالح ذياب : دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

الفصل الثاني :

تحسين أداء العمال

تمهيد

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

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

1. ماهية الأداء - مفاهيم أساسية-

1.1. مفهوم الأداء.

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

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

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

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

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

بمعنى كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة. ⁶

¹- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، 25، 4ع، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.

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

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

⁴- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، 26، 2ع، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص:72.

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

⁶- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 65ع، كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007، ص:159.

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

فيما يشير آخرون إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.² وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".³ حيث اعتبروا أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:⁴

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

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

2- زكي أبو زيادة، مرجع سابق، ص:88.

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

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

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

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

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

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

III.2.1. الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

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

1. **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار

¹ - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2000، ص:9.

المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.¹

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

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

- المؤشرات المباشرة: تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:²
 - أ. المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلا.
 - ب. المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاسا بعدد العاملين بها.
 - ت. مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.
- المؤشرات غير المباشرة: وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة ايجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.
- 2. الفعالية: تتمثل الفعالية - أو كما يسميها البعض الفاعلية - في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.³

كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:⁴

الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة) × 100

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص: 95-96.

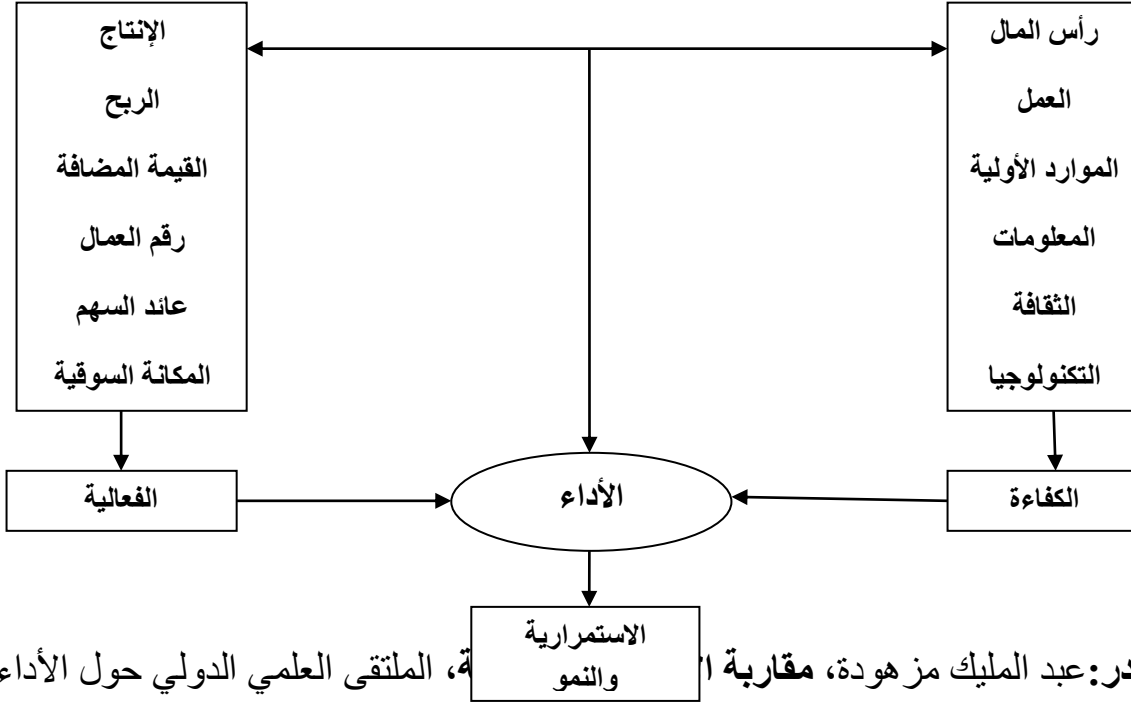
² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص: 128.

³ - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص: 148.

⁴ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص: 219.

تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:¹

الشكل(5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



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

3.1. أنواع الأداء:

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

أولا- حسب معيار مصدر الأداء:

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

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

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

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

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

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

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

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل (هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى).¹

ثانيا- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:²

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.³

ثالثا- حسب معيار الوظيفة:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في

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

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

³ - مرجع سابق، ص: 89.

تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.¹

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

رابعاً- حسب معيار الطبيعة:

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

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

4.1. العوامل المؤثرة في الأداء:

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

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

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه. المتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل¹. ومن هذه العوامل²:

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
- **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.
- **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

من جهة أخرى حصر بعض الباحثين أهم هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليل أثارها السلبية في القائمة التالية³:

- الهيكلية .
- القيادة .
- العملية الإنتاجية بحد ذاتها .
- الثقافة .
- الإستراتيجية .
- الخيارات التقنية .
- المحيط الذي تنشط فيه المنظمة .
- أسلوب الإدارة .

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

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

³ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص: 90.

2. ماهية أداء الموارد البشرية

1.2. مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية :

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. وقد تعددت تعريفات الباحثين لأداء المورد البشري حيث عرف بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" كذلك هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"¹.

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي يتخذه الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة في عمله ".²

حيث يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد "³. كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعده على تنفيذ المهام الموكلة إليه.⁴

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أنهم يؤكدون على مجموعة عوامل تشكل عواملا أساسية لتحديد مفهوم أداء العاملين والعوامل هي:⁵

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

¹- مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص:41.

²- درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ع29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص:55.

³- الياص سالم، مرجع سابق، ص:44.

⁴- Hamdouche Ahmad, Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992, p:135

⁵- مبارك محمد العتيبي، مرجع سابق، ص:42.

وفي الأخير نستطيع القول بأن أداء المورد البشري هو انجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية

تهدف دراسة عناصر (مكونات) الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹

- ✓ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.
- ✓ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- ✓ **المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.²

2.2. محددات أداء الموارد البشرية

- اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:³
- (1) **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - (2) **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.⁴

¹ - رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونغاز توزيع الوسط - البليدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2006-2007، ص:3.

² - مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص:33.

³ - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2006-2007، ص:11.

⁴ - محمد جمال، مديا مكامنية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بـمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:87.

3 إدراك الدور أو المهمة: تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون

منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.¹

وقد قسم الباحثون العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري إلى مجموعتين رئيسيتين هما:²

(1) عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيتة من حيث طبيعته، الواجبات والمهام، التنظيم الاجتماعي له، الموارد والإمكانات المادية... الخ.

(2) عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي. ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهودا كبيرا، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل مجهودا كبيرا ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول.³

3.2. قياس أداء الموارد البشرية

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

¹ - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص: 38.

² - سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص: 84.

³ - الياس سالم، مرجع سابق، ص: 45.

التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.¹

3. تقييم أداء الموارد البشرية :

1.3. ماهية تقييم أداء الموارد البشرية :

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

(1 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

- يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين، لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".²
- و يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف أو عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".³
- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الموارد البشرية

¹-محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2013، ص:3-4.

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

³- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين باليمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2006، ص:75.

العاملين فيها ، وتحديد القابلية التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الموارد البشرية إلى التطوير".¹

وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء:

1. قياس الأداء: والذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام
2. بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.²
3. متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.
4. تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويمه، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومواطن القوة، والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.³

ومن التعاريف السابقة فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.⁴

(2) أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

ليس هناك شك في الأهمية القصوى التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة، حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى دفع الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم، ولكن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية والتنظيمية المتعلقة بشؤون الموظفين، وتتلخص أهمية تقييم الأداء بشكل رئيسي في الوقوف على مستوى كفاءة وانجاز العاملين للواجبات المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها، وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل

¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2005/2006، ص:50.

²- شارع بن عبيد الرويس العتيبي، مرجع سابق، ص:31.

³- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2008، ص:139.

⁴- صلاح تلدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:367.

وظائف أعلى منها.¹ ويوضح الشكل أدناه أهمية عملية تقييم أداء لكل من الموارد البشرية، المشرفين والمنظمة ككل.

(3) أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، ومن بين أهداف تلك العملية نذكر:²

- المساهمة في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
 - مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
 - المساعدة في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
 - متابعة أداء الموارد البشرية ومراقبتهم بصورة مستمرة، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
 - دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل بأن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.³
- في حين يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:⁴

(4) التوفيق بين الاهتمامات والواجبات: يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل من تأديتهم لتلك التي لا يرغبون فيها، حيث تبين الدراسات أن 80% إلى 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين،

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

2- زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010، ص: 11.

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

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

مهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين وإمكانياتهم مع العمل الموكل لهم.

(5) إرشاد العاملين : من بين نتائج تقييم الأداء نجد معرفة العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها إن كانت تؤثر سلباً وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيراً ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلباً على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني- أو تعزيزها إن كانت تؤثر إيجاباً.

بالإضافة إلى ذلك فإن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على معنويات العامل، مما يساعد على:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً .
- شعور العامل بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه، نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك، ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذه الموارد البشرية من أدائهم لوظائفهم. فعندما يكشف تقييم الأداء مثلاً عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريب ملائمة.¹

(4) مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

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

✓ **المرحلة الأولى:** التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، وهو ما ينبغي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

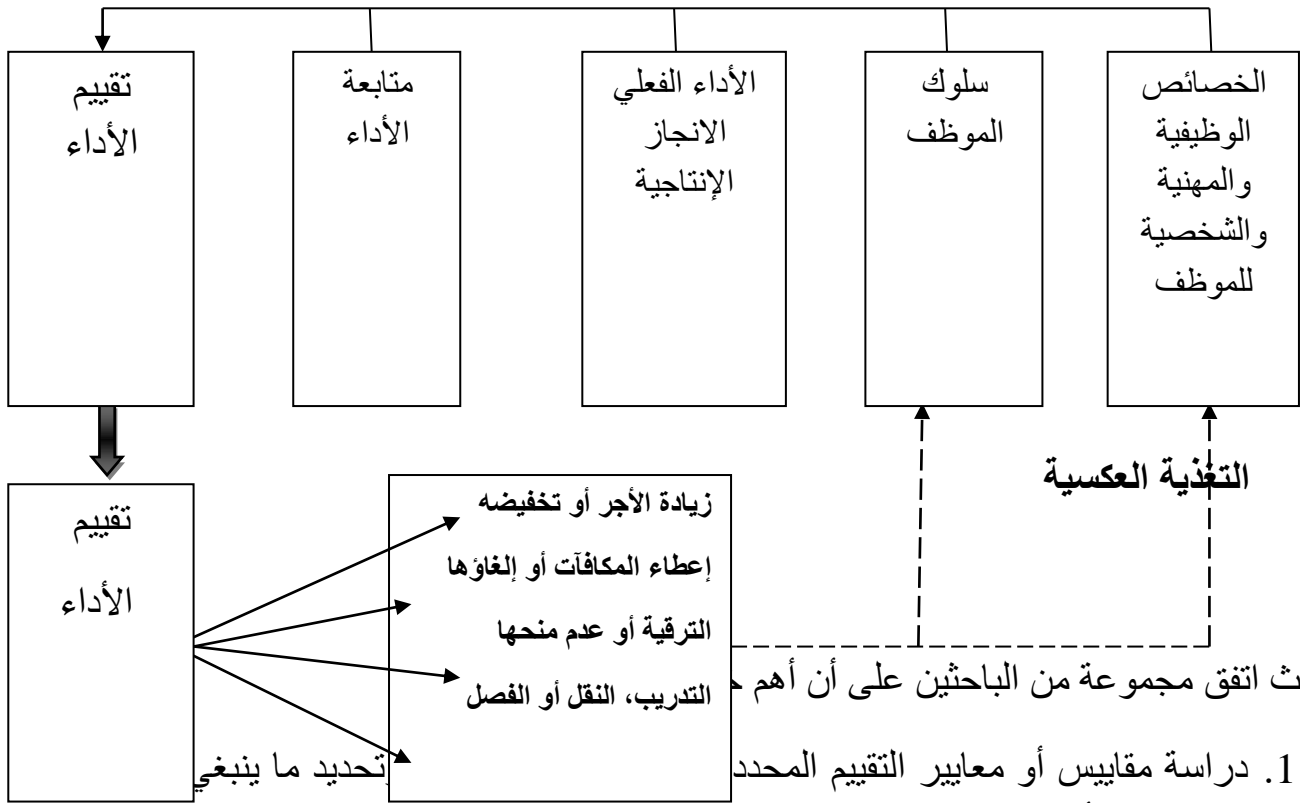
1- قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005، ص:56.

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

- ✓ المرحلة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:
- الصفات الشخصية التي يتحل بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل...
 - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها...
 - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة وغيرها، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- ✓ المرحلة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- ✓ المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتفادي أي خروج عن المعايير المحددة.

حيث يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل (7): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



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

2. ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.
 3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.
 4. إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف اطلاع على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
 5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب... الخ).
- ### 2.3. معايير تقييم أداء الموارد البشرية

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

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:²

- أ. **العناصر:** تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ومن أمثلتها: التفاني في العمل، الأمانة، المواظبة...، إذ على ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:
 - ✓ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة في العمل والدقة فيه.
 - ✓ **العناصر غير الملموسة:** تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد مما يتطلب ملاحظة مستمرة كي يتمكن المقيم (الرئيس) من تحديدها والتعرف عليها، ومن أمثلتها: الذكاء، التعاون، الشخصية...
- ب. **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف، وهي تنقسم إلى:¹

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

² - رايح يخلف، مرجع سابق، ص: 74-75.

- ✓ معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
 - ✓ معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
 - ✓ معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.
- وهناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:²

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

3.3 طرق تقييم أداء الموارد البشرية

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

1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

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

1-1- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل، وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف/ متوسط/ جيد/ ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

¹- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 149.

²- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات، مرجع سابق، ص: 29.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا بأنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لفضل فرد في مجموعات أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.¹

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام. وكمثال على ذلك فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم هم: (أحمد، سمية، محمد، أمين).

فإن المقارنات تكون كالآتي :

أحمد/ سمية، أحمد/ محمد، أحمد/ أمين.

سمية/ محمد، سمية/ أمين.

محمد/ أمين.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب.²

ويتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول (III-1): نتيجة المقارنة المزدوجة

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

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 298.

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

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

رعة للنشر والتوزيع والطباعة،

¹ - فاروق عبده ومحمد عبد الم

عمان، الأردن، 2005، ص ص: 271-272.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 298.

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

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

و مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. كما يعاب عليها أيضاً أنها تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم.¹

3-1- طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد طريقة التوزيع الإجمالي على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم، خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم.²

فمثلاً قد نحدد مسبقاً النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً.

40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى. ويجب الإشارة على أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي. فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و 70% لذوي الأداء المتوسط و 10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا. تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض.

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

¹- المرجع نفسه، ص: 298-300.

²- زهاء ديوب و بيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8، <https://github.com>

إلا أنه يعاب عليها أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد، كما أنها توزع العاملين بموجب النسب المذكورة، غير أن الواقع قد يكون مغايراً لذلك تماماً وخاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقييم صغيراً. إضافة إلى اعتمادها الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم.¹

1-4- طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، المصداقية، المظهر، التعاون... وغيرها من الخصائص. ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.² ولشرح أكثر تفصيلاً مثلاً تحدد الدرجات على أساس (من 1 إلى 5) أو (من 1 إلى 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة. بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء الموظف من خلالها في جدول، ووضع الأوزان بجانب كل معيار، ومن ثم يتم ملئ استمارة لكل موظف.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلى أنها تفرض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم. وأيضاً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم، بالوظيفة المراد تقييمها.³

(2) الطرق الحديثة لتقييم الأداء

وتشمل الطرق والأساليب التالية:

1-2- طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات:⁴

- أ. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- ب. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- ت. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - المرجع نفسه، ص: 8-9، <https://github.com>

² - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006، ص: 59.

³ - www.abahe.co.uk أطلع عليه بتاريخ: 2014-02-31

⁴ - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.

ث. يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين).

ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دورا مهما في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية)- بشكل دوري- حول المدى الذي يحققه باتجاه الأهداف الموضوعه، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف معظمها أو جميعها¹.

2-2- طريقة الاختيار الإجباري:

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

أ. هذا الشخص يحب العمل ويقدمه.

ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ت. كثير الكلام وقليل التنفيذ.

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

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة (المرغوبة) في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا².

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

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز

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

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

بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

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

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

3-2- طريقة الأحداث الحرجة:

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

- ضمان تحسين أداء العامل المستقبلي.
 - القيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.
 - تؤدي إلى تشجيع العاملين على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.
- بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريق إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.²
- ورغم الميزات التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، ولعل أهمها التركيز فقط على بعض الحوادث والتي يتم اعتبارها هامة وغير متكررة وهذه ليست قياسا سليما للأداء الخاص بالعاملين طوال الفترة التي يعد عنها التقييم. كما أنها تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.³

4-2- طريقة قوائم المراجعة:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة

1- نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص ص: 78-79.

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

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

ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين. وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) كما تتضمن هذه القائمة أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة ويتم بالاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيّم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أن المقيّم لو علم بطبيعة الاتجاه السلبي أو الإيجابي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً في التقييم، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها لاسيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضاً.¹

4. دور الثقافة التنظيمية في أداء المورد البشري:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، ويمكن تلخيص دور وتأثير الثقافة التنظيمية في الأداء في مايلي:

1.4 دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء:

تسهم الثقافة التنظيمية - التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين- على العمل وزيادة درجات ولاء عمالها وانتمائهم للمنظمات. حيث تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها:²

- (1) الوضوح التنظيمي: والمقصود به هنا فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- (2) البناء الهيكلي لصناعة القرار: أي توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.

¹ - خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006، ص: 164.

² - زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص ص 62-65.

- (3) التكامل التنظيمي: بمعنى وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- (4) تاريخ المنظمة: وهنا على العامل الإلمام بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على إزالة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- (5) الأسلوب الإداري: إذ يجب توافر جهاز إداري يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
- (6) التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير رسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق انجاز العمل.
- (7) تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات العاملين وصقل وتنمية خبراتهم إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:

5- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتماؤهم، فقد أثبتت بعض الدراسات أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وذلك من خلال إجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء.

1. دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

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

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية

والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.¹

6.- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:

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

2

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.

إضافة إلى ذلك هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

خلاصة :

الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، إذ وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد، ورغم هذا الاختلاف إلا أن مجمل التعاريف اتفقت في أن الأداء يشترك مع مفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية.

إن الأداء بأنواعه المختلفة يلعب دور هام في المنظمة، ولعل أهم هذه الأنواع هو أداء المورد البشري الذي يكتسب أهميته من أهمية الفرد كعنصر هام وضروري لاستمرارية ونجاح المنظمة

¹ - المرجع نفسه، ص:62-65.

والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين؛ الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة الموارد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات،...) أحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لدراستها وتحديد إمكانية توظيفها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة من خلال توجيه أداء الأفراد نحو الأفضل.

الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

تمهيد :

تعد المنشآت من الملاعب والساح ، الرياضية من جهة , والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .
إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة , كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية , فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة .
كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي, فهي تضيف إلي النشاط عناصر التشويق والسرور , وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلي المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية , إلي جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

1/ نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلي الوراء لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلي أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتثبيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي، وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلي عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوانل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفوسوسوبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل عل ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية: تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة:** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات , وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد جمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية:** وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما , من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت , لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تتناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات, ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي:** جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة:** وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة , أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة , السباقات , القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* **المدرجات:** هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ط1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 10,09 .

مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم :** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصالات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشبيد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.¹

1-1/ أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

1. اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلي مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلي الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إزافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

-دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات المشاهدين من و إلي الملاعب في أقل وقت ممكن .

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للغدرة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 12,11 .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلي الموقع ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة و الإعلام وغيرهم.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلي ملحقات المباني والملاعب مثل : دورات المياه , الإسعافات , المطاعم سريعة الخدمة , التليفونات , والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.¹

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب .

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها .

- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز , ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .

- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة .

3. عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح , بناء الأجسام

صالات مسابقات الشطرنج ...الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .

- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك .

- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات , التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية...الخ .حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة .

- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

4. عوامل السلامة والأمان للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات .

¹ - د. حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 18,19 .

- يراعي في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج .

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنادير وخراطيم المياه وأدوات النظافة ...الخ.¹

5. الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى .

- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل : زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار .

- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات .

6. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة .

7. الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع , لتقسيم مساحته إلي أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

8. الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

9. الناحية الاقتصادية :

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكماله فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكماله ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلي عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

10. توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة².

¹ - د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص : 20, 21 .

² - د. حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق , ص : 21, 22, 23 .

11. يجب أن تكون المنشأة مساندة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

12. الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية , أسبوعية , شهرية , سنوية) .

1-2 / مكونات المنشأة الرياضية :

1-2-1 / الاستاد الأولمبي :

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة , السباق على المسطحة , سباق الموانع الصناعية المنتظمة , سباق الموانع الصناعية المختلطة , المشي , القفز , الرمي , المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلي قسمين أولاً أرض الملعب ثانياً المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب .

- **أرض الملعب :** وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- **المنشأة الرياضي :** وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلي :

* **عناصر وخدمات الجمهور :** انتظار سيارات , قطع التذاكر , مداخل ومخارج المدرجات

* **عناصر وخدمات اللاعبين :** حجرات تبديل الملابس , دورات المياه , صالة التدريب والتسخين قبل اللعب , قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب .

* **عناصر وخدمات الحكام :** حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم .

* **عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف :** عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصلاً عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز .

* **عناصر وخدمات الصحفيين :** دائماً تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور.¹

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق " , ص 31,30,29 .

1-2-2/ المدرجات :

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور . وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

1-2-3/ حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

القسم الأول : وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب , بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض .

القسم الثاني : وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

1-2-4/ حجرات تبديل ملابس الحكام :

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم

1-2-5/ حجرات الصحفيين :

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

1-2-6/ صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

1-3/ مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية :

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن فيما يلي :

- الوصول إلي أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها¹.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الامكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة , إذ يمكن من خلالها

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 32.

الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة .

- **الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية** : إن دراسة الامكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

- **تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية** : من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

- **زيادة أعداد الممارسين** : مما لا شك فيه أن دراسة الامكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية .

- **استخدام أفضل للموارد المتاحة** : إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الامكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين .

- **تحقيق أفضل للأهداف** : إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والامكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹

4-1 / النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلى أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى , حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف

المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

1- عفاف عبد المنعم درويش : " الإمكانيات في التربية البدنية " , منشأة المعارف , الإسكندرية , 1998 , ص : 27,28.

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتترط الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية¹.

1-5/ تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1/ المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة : ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأنقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأفنية المدرسية المظلمة

2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات².

2/ نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

2-1 النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

¹ - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ,تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

² - عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 , ص: 109 .

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضيات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب, ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية, تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة, وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضيات تحتوي على قسمين هما:

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.
ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضيات.¹

2-2 – التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضيات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضيات, كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلت على الشكل الإداري. إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضيات تتكون مما يأتي:

• عن طريق المداخل:

أ- مدا خيل عادية:

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية, تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مدا خيل غير عادية:

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

2-3- استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, وزارة الشباب والرياضة, الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضيات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

- 1-التظاهرات الرياضية الدولية .
- 2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ,العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- 3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
- 6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .
- 2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- 3-المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف¹.
- 4- مؤسسة تربوية , جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوى على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .
- 5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصد التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات, هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواءا كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

3/ نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

ومن خلال هذه يثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"

وعندما تتمكن فيما جاء في هذه المادة. نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات¹.

3-1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية, وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة, فإن مجال التجهيزات والصيانة, يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.

- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية لتقليص المداخيل .
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).

- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.

- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها. وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.

- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل. إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل².

3-2 / محاولة إعطاء البديل:

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

² - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي وذلك بالقيام بـ:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

3-3/ التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها , ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990. المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعى في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي . نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية . حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق . والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية , كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة , وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة.¹

¹-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط، الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات، واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها، فإن راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فإنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع، وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق، أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسوطة على الأموال العمومية، حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.¹

4/ نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية :

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد، فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير.

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى

¹-المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، 01 فيفري 1990 .

إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي .

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه .وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها , والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق.¹

4-1/ ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية , أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة , من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء , ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية , أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة , حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف.²

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير فبي الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .

نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية ,ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى , حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن , أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

4-2/ آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية :

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحت على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية , وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع .

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة , ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية , والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير , بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق

¹ - د. محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)", ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص: 10.

² - أحمد رفيق الطيب: "التسيير والتنظيم والمنشآت" , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 , ص : 17.16 .

عليها من أجل سير ناجح , وحتى تكون مثالا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة. إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية ، وحتى الخاصة منها ، وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبدأه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة. كذلك يجب العمل من أجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها .

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها , وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية , فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين , من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولمالا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.¹

خلاصة :

إن الحاجة إلي المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي , وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات

¹ - أحمد رفيق الطيب : " التسيير والتنظيم والمنشآت " , مرجع سابق , ص : 18 .

بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.
إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماتيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى المؤسسات الرياضية بولاية بسكرة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المؤسسات الرياضية لموضوع الدراسة، وقد استغلّيت إجراء التربص الميداني بديوان المركب المتعدد الرياضيات للاحتكاك بالعمال وحاولت الوقوف على كيفية فهم العمال للثقافة التنظيمية السائدة داخل المركب و مدى تجاوبهم معها.

وقد توصلت إلى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثي أهمها عدم ملائمة مكاتب العمال لانجاز مهامهم لا من ناحية التأثيث ولا من ناحية الهدوء و التلوث ... الخ ، فمعظم مكاتب العمال مزدوجة الوظيفة

ولقد لمسة لدى العمال وضوحا في الأعمال التي ينجزونها ، غير أن وضوح الأعمال لا يعني سهولتها وعلى سبيل المثال كان العامل المشرف علينا في كثير من الأحيان يجمع بين العمل الميداني و المكتبي فقد كان مرة مدربا لنشاط كرة السلة وقبل نهاية المباراة اضطر إلى المغادرة إلى مكتبه لان بعض المنخرطين طلبوا منه انجاز بعض الأعمال المكتبية .

كما هو جدير بالذكر العلاقة الحميمة الموجودة بين العمال كمساعدة بعضهم البعض على انجاز المهام وحيث أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم ، كما أنهم أكثر انضباطا من العمال الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري كما أشار إلى ذلك العامل المسئول على المسبح الأولمبي .

2 - منهج الدراسة:

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعا للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته. إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموما هو:

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فان حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءا على ما سبق .

2-1 المنهج الوصفي التحليلي :

تم الاستعانة بهذا المنهج كونه " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

- 1- لتحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمحدد من محددات الهوية للمؤسسة أو المنشأة الرياضية.
- 2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسات الرياضية.
- 3- تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير و تحسين أداء العاملين ، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية.
- 4- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

2-2 المنهج الإحصائي :

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

3- أداة الدراسة:

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزاً على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع و في هذا البحث الذي يخص بالدراسة أثر الثقافة التنظيمية لهذه المركب الرياضي في تحسين أداء العاملين و تطوير المنشآت الرياضية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

3-1 الاستبيان:

" هو وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة، من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفريغ ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح:

المفتوحة والمغلقة منها، وقد قام الباحث من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضاً من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، وبعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية والتي تتكون من 33 سؤال.

2-3 صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

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

والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

4 - مجتمع الدراسة:

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات) .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات ولاية الوادي، و ملحقاته والبالغ عددهم حوالي 88 عامل حسب مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

5- ضبط العينة:

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة ، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. و نظراً لحجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات ولاية الوادي و ملحقاته هو 88 بين إطارات وموظفين إداريين و عمال مهنيين و شملت:

- ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات بمجموع 88 عامل

1-5 ميزات البحث عن طريق العينة على المسح الشامل

للبحث عن طريق العينة المسحية عدة ميزات منها:

أ. أن جملة تكاليف البحث من حيث الجهد، الوقت، و المال عموماً أقل في حالة استخدام العينة عنه في حالة استخدام المسح الشامل للمجتمع.

ب. في حالة الاحتياج للمعلومة لاتخاذ قرارات مهمة و عاجلة فإن العينة هي الطريق الأفضل وذلك لسرعة جمع وتلخيص وتحليل البيانات لسهولة المتابعة في حالة العينة، تزيد معدلات الاستجابة عنها في حالة المسح الشامل

ج. لسهولة توفير الإعداد الجيد والتدريب الكافي للعاملين في الميدان والمكتب و سهولة الإشراف على مختلف عمليات المسح يمكن الحصول على نتائج أكثر دقة باستخدام العينة.

6 -متغيرات الدراسة

1-6. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

2-6. المتغير التابع : تحسين أداء العاملين داخل المنشأة الرياضية

7 - مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي .

2. المجال الزمني : وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر فيفري و إلى غاية 15 افريل 2017 .

8- طريقة المعالجة الإحصائية:

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان.

و بالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقام بحساب النسبة المئوية لكل الأسئلة

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد}$$

٢٠٢

الفصل الخامس : عرض
وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

I. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

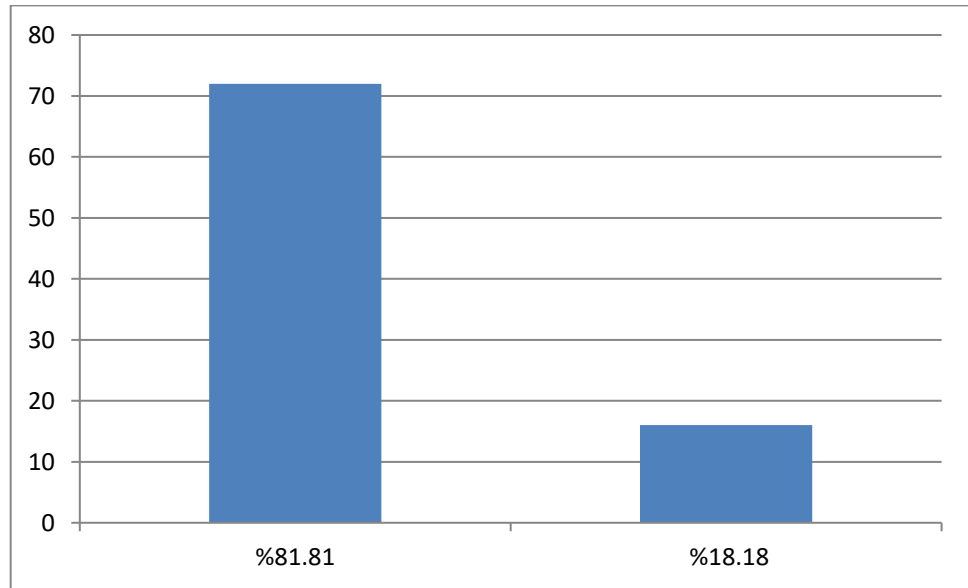
الجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
%81.81	72	ذكر
%18.18	16	أنثى
%100	88	المجموع

تحليل الجدول رقم (1)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال و الموظفين من فئة الذكور و المقدره نسبتهم بـ 75% وهذا راجع لرغبة الذكور و ميلهم للميدان الرياضي ، وتليها أخيرا نسبة 25

لفئة الإناث الذين يزاولون العمل داخل الإدارات الرياضية و هذا راجع لميلهم لميادين أخرى ومنه نستنتج أن معظم الإدارات و المؤسسات الرياضية تغلبهم فئة الذكور مما يساهم في زيادة الجهود نحو تحقيق الأفضل و الوصول إلى الأهداف المسطرة .



شكل رقم 01 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول (2) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب السن :

النسبة	التكرار	السن

من 18 إلى 25 سنة	24	27,27%
من 26 إلى 32 سنة	30	34,09%
من 33 إلى 39 سنة	20	22,72%
من 40 فما فوق	14	15,90%
المجموع	88	100%

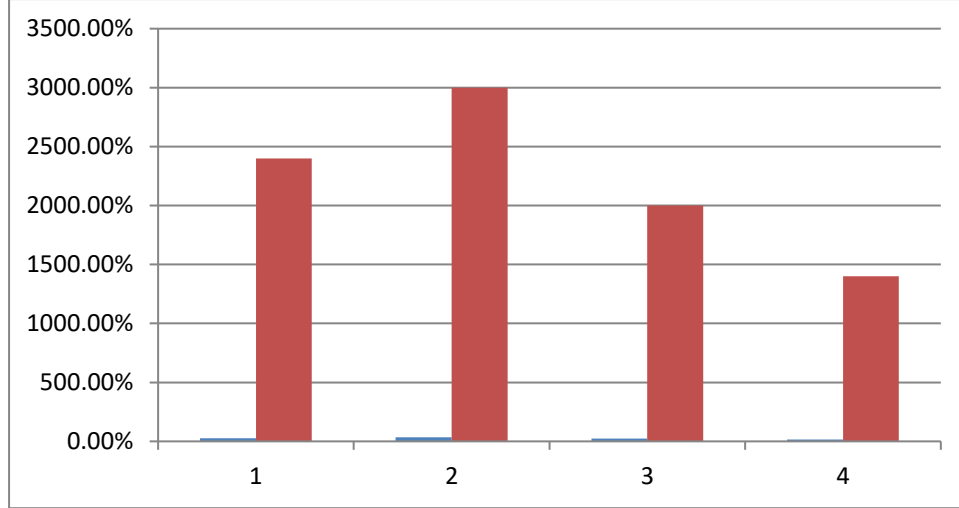
تحليل الجدول رقم 01

يوضح لنا الجدول أعلاه الفئات العمرية للعمال و المسؤولين داخل المؤسسات الرياضية حيث نجد أن أعلى نسبة و المقدرة بـ34,09 بالمئة تكون من الفئة العمرية ما بين (26-32 سنة) و هذا راجع إلى أن المؤسسات

تستقطب العمال ذوي المؤهلات و الشهادات العليا بالمقارنة مع الفئات الأخرى و المتمثلة نسبتها

بـ 27,27 بالمئة لفئة ما بين (18-25) و ثم تقابلها مباشرة نسبة 22,72 بالمئة لفئة ما بين (33-39) و تليها أخيرا أدنى نسبة 15,90 بالمئة للفئة العمرية 40 سنة ما فوق و هذا ما يوضح أن الإدارة تعتمد على فئة الشباب .

ومنه نستنتج أن أغلب العمال و الموظفين داخل الادارة داخل المركب من فئة الشباب مما يزيد من فاعلية سير العمل الإداري .



شكل رقم 02 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة المستوى التعليمي :

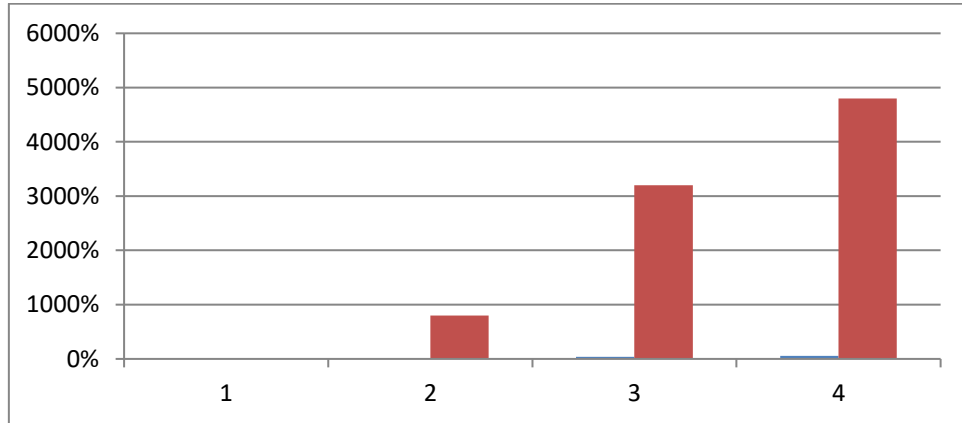
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	إبتدائي
9%	8	متوسط
36,36%	32	ثانوي

جامعي	48	54,54%
المجموع	88	100%

تحليل الجدول رقم 03 :

يوضح لنا الجدول أعلاه المستوى التعليمي للعمال و المسؤولين داخل الإدارات للمركب الرياضي إذ نجد أعلى نسبة ارتكزت في المستوى الجامعي المقدرة بـ 54,54 بالمئة و هذا دليل على أن العمال يتصفون بمؤهلات و كفاءات علمية و أما الفئة التي تحصلت على نسبة 36,36 بالمئة كانت لذوي المستوى الثانوي و هذا لا يقل على أنهم يمتلكون مهارات و كفاءات في الجانب الإداري، و تقابلها نسبة 9 بالمئة للعمال المتحصلين على المستوى المتوسط لتليها في الأخير نسبة 0 بالمئة لذوي المستوى الابتدائي و هذا ما يعكس أن الإدارة تهتم و تستقطب العمال ذوي الشهادات.

ومنه نستنتج أن إدارة المركب تهتم بالمستوى التعليمي ، وذلك لأن ذوي المستوى الجامعي يتمتعون في أغلب الأحيان بدرجة عالية من الوعي و هذا ما يساعد على تطوير و تحسين أداء العمال و الشيء الذي يساهم في زيادة التفاهم الذي يعود على المؤسسات بالفائدة بالمقارنة مع المستويات الأخرى و المحدودة نوعا ما و التي قد لا تتناسب مع وجود إطارات تسييرية في المؤسسة ذات مستوى عالي في التفكير، و من خلال هذا نجد أن للمستوى التعليمي أثر كبير في تحسين أداء العاملين و الشيء الذي يزيد من التماسك داخل المؤسسات الرياضية.



شكل رقم 03 يبين توزيع مجتمع الدراسة المستوى التعليمي

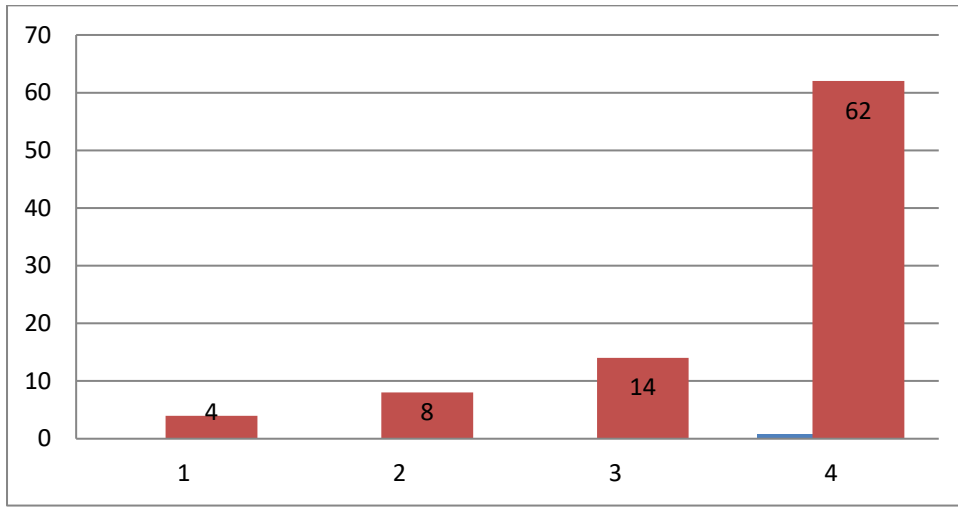
الجدول (4) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الحالي للعامل :

النسبة	التكرار	المنصب الحالي
4.54%	04	مدير
9.09%	08	رئيس مصلحة
15.90%	14	رئيس مكتب
68.18%	62	موظف
100%	88	المجموع

تحليل الجدول رقم 04:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا رتب العمال داخل المؤسسات الرياضية حيث ارتفاع نسبة الموظفين عن باقي الرتب الأخرى و المقدرة بـ 68,18 بالمئة و هذا يرجع إلى أن الإدارات تركز على هذه الفئة في التسيير الإداري لها كما أن الموظف يلعب دور الوسيط في أداء المهام و تأتي بعدها نسبة 15.90 بالمئة لرئيس المكتب و هنا نلاحظ توزيع فعال لبناء هيكل تنظيمي متسلسل، و تأتي بعدها رتبة رئيس المصلحة بنسبة 9 بالمئة لتليها في الأخير رتبة المدير و المقدرة نسبتها بـ 4.54 بالمئة و هنا نلاحظ أن الإدارات الرياضية تهتم في مجملها في هيكله هيكل تنظيمي فعال للوصول إلى الأفضل .

و منه نستنتج أن رتبة العمال داخل المؤسسات الرياضية تلعب دورا هاما في خلق التوازن الإداري من خلال عملية التخطيط و تقسيم العمل حسب الرتب.



شكل رقم 04 يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الحالي للعامل

الجدول (5) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة :

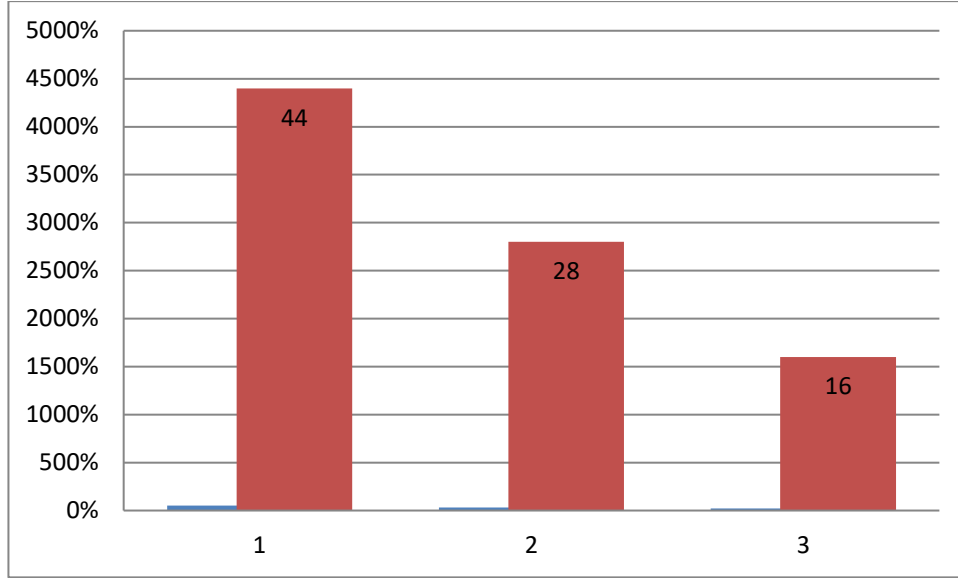
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
50%	44	من 1 إلى 5
31,82%	28	من 6 إلى 10
18.18%	16	من 10 فما فوق
100%	88	المجموع

تحليل الجدول رقم 05:

يوضح لنا الجدول أعلاه عدد سنوات الخبرة في المركب الرياضي حيث نجد أعلى نسبة تظهر عند الفئة ما بين (5-1 سنوات) و المقدرة بـ 50 بالمئة و للذين يمتلكون خبرة و أقدمية أقل من 5 سنوات و هذا راجع لاعتماد المؤسسات على الأدمغة حديثة التكوين و اكتسابهم لمعارف و مكتسبات جديد و حديثة التطور كفاءة عالية لتقابلها نسبة 31,82 بالمئة للذين لديه خبرة تمتد من

و هذا ما يدل على أن المؤسسات الرياضية % (6- 10 سنوات) و تأتي بعدها نسبة 18.18 تحظى بعمال ذو خبرة عالية.

ومنه نستنتج أن للأقدمية و الخبر دور مهم و كبير في تسيير الشؤون الإدارية مما يزيد المؤسسة بالمعارف و الخبرات التي من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف.



شكل رقم 5 يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

المحور الأول : مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية

الجدول (6) (الربط بين س 4 و س 9) يبين علاقة المنصب الحالي للعامل بالتزامه بمواعيد العمل :

%	المجموع	إطلاقا		أحيانا		دائما		إلتزام العامل بمواعيد العمل المنصب الحالي
		0%	0	0%	0	0%	0	
%100	6	%0	0	%0	0	%100	6	مدير
%100	14	%0	0	%14.28	2	%85,71	12	رئيس مصلحة
%100	8	%0	0	%0	0	%100	8	رئيس مكتب

موظف	49	%81.66	11	%18.33	0	%0	60	%100
مجموع التكرارات	75	%85.22	13	%14.75	0	%0	88	%100

تحليل الجدول رقم 06:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة للذين صرحوا بالالتزام العامل بمواعيد العمل بشكل دائم

بنسبة 85.22 بالمئة

و تقابلها نسبة 14,75 بالمئة للذين أجابوا بأنه أحيانا يكون إلتزام العامل بمواعيد العمل

وتليها نسبة 0 بالمئة للذين أجابوا بأنه إطلاقا لا يكون إلتزام العامل بمواعيد العمل

بالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تمركزت في رتبة مدير + رئيس مكتب و المقدره بـ 100 بالمئة وهذا راجع إلى التجربة و الخبرة المهنية تقابلها نسبة 85,71 بالمئة لرتبة رئيس مصلحة كونها هي المسئولة على قسم المراقبة داخل المؤسسات و هذا راجع الى أن أغلب العمليات التقييمية تقع عليهم و تليها في الأخير موظف

بنسبة تقدر بـ 81,66 بالمئة وهذا راجع إلى قلة الخبرة

أما بالنسبة للفئة الثانية فنجد أعلى نسبة تمركزت في رتبة موظف و المقدره بـ 18,33 بالمئة و هذا راجع لقلة الخبرة والكفاءة المهنية و العلمية . و تليها أخيرا نسبة 14,28 بالمئة لرئيس مصلحة و الذي يرى بأن الإلتزام بمواعيد العمل يكون أحيانا أما رتبة المدير و رئيس مكتب فكانت النسبة 0 بالمئة.

أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تصرح بأنه لا يوجد إلتزام في مواعيد العمل فكانت النسبة 0 بالمئة وهذا يدل على إلتزام جميع عمال الإداريين داخل المركب الرياضي بمواعيد العمل

ومنه نستنتج أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين في مواعيد العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.

الجدول (7) (الربط بين س 4 و س 7) يبين علاقة المنصب الحالي للعامل ونوع العلاقة مع الزملاء:

علاقتك مع الزملاء	البعض	الكل	لا أحافظ	المجموع	%
المنصب الحالي					

%100	6	%0	0	%0	0	%100	6	مدير
%100	14	%0	0	%35,71	5	%64,28	9	رئيس مصلحة
%100	8	%0	0	%62,5	5	%37,5	3	رئيس مكتب
%100	60	%10	6	%23,33	14	%66,66	40	موظف
%100	88	%6,81	6	%27,27	24	%65,90	58	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 07:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة للذين صرحوا بأن العلاقة مع بعض الزملاء هي هي مثل العلاقة مع الأقارب بنسبة 65,90 بالمئة

و تقابلها نسبة 27,27 بالمئة للذين أجابوا بأن العلاقة مع كل الزملاء هي مثل العلاقة مع الأقارب

وتليها نسبة 6,81 بالمئة للذين أجابوا بأنه لا توجد العلاقة مع بعض الزملاء هي هي مثل العلاقة مع الأقارب

بالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة تمركزت في رتبة مدير و المقدره — 100 بالمئة وهذا راجع إلى التجربة و الخبرة المهنية تليها نسبة 66,66 بالمئة لرتبة موظف كونها هي أكبر شريحة داخل المنشأة لذلك يكون الإحتكاك الدائم بين العمال و تليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة تقدر بـ 64,28 بالمئة وهذا راجع إلى أن رؤساء المصالح لا يولون الأهمية للعلاقات الشخصية بل يصبون كل جهودهم في الأمور الإدارية و تليها أخيرا نسبة 37,5 بالمئة لرئيس مكتب و الذي يرى بأن العلاقة مع بعض الزملاء هي مثل العلاقة مع الأقارب

أما بالنسبة للفئة الثانية الذين يرون بأن العلاقة مع كل الزملاء هي مثل العلاقة مع الأقارب فنجد أعلى نسبة تمركزت في رتبة رئيس مكتب و المقدره بـ 62,5 بالمئة و هذا راجع وهذا

راجع إلى الإشراف المباشر على العمال و توجيههم . و تليها أخيرا نسبة 35,71 بالمئة لرئيس مصلحة وذلك لأن رؤساء المصالح يجب أن يكونو على دراية بكل ما يدور من صغيرة أو كبيرة داخل المنشأة وتليها في الأخير رتبة موظف بنسبة و هذا راجع لأن العمال يولون الإهتمام بجماعات و صداقات العمل أما رتبة المدير فكانت النسبة 0 بالمئة.

أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تصرح بأنه لا يحافظون على علاقتهم مع الزملاء هي مثل العلاقة مع الأقارب فكانت أكبر النسبة 10 بالمئة لرتبة موظف وهذا يدل على وهذا يدل على وجود صراعات داخل ميدان العمل بين العمال أما باقي الرتب فكانت النسبة 0 بالمئة وهذا يدل على أن العلاقة بين العمال جيدة

ومنه نستنتج أن العمال داخل المركب الرياضي يمتازون بعلاقات قوية مما يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة بين العمال و ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.

الجدول (8) (الربط بين س 6 و س 9) يبين علاقة وجود قوانين ولوائح تنظيمية محددة للإنضباط في المنشأة بالالتزام العامل بمواعيد العمل :

الإلتزام بمواعيد القوانين العمل و اللوائح التنظيمية	دائما	أحيانا	إطلاقا		المجموع	%
			0	%0		
نعم	57	%86,36	9	%13,63	66	%100
لا	17	%77,27	5	%22,72	22	%100
مجموع التكرارات	74	%84,09	14	%15,90	88	%100

تحليل الجدول رقم 8

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العمال صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل بشكل دائم في ضل وجود القوانين و اللوائح التنظيمية بنسبة تقدر بـ 84,09 و تقابلها نسبة 15,90 بالمئة للعمال الذين صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل أحيانا في ضل وجود القوانين و اللوائح التنظيمية

تليها في الأخير نسبة 0 بالمئة للعمال الذين صرحوا بعدم الإلتزام بمواعيد بالعمل في ضل وجود القوانين و اللوائح التنظيمية .

أما بالنسبة للفئة الأولى فكانت أكبر نسبة كانت 86,36 للعمال الذين صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل بشكل دائم في ضل وجود القوانين و اللوائح التنظيمية و أجابو بنعم لوجود القوانين و اللوائح التنظيمية هذا يبين أن العمال من هذا النوع يميلون إلى الإنضباط و حب العمل في الوقت

تليها نسبة 77,27 بالمئة للعمال الذين صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل بشكل دائم في ضل عدم وجود القوانين و اللوائح التنظيمية و أجابو لالوجود القوانين و اللوائح التنظيمية وهذا يرجع إلى أن العامل من هذا النوع يتوجه إلى العمل داخل المركب لكسب القوت لا غير و هذا يدل على قلة التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين

أما بالنسبة للفئة الثانية فكانت أكبر نسبة 22,72 بالمئة للعمال الذين صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل بشكل أحيانا في ضل عدم وجود القوانين و اللوائح التنظيمية و أجابو لا لوجود القوانين و اللوائح التنظيمية

وهذا راجع إلى قلة الرقابة الدورية على العمال و قلة الانضباط من بعض العمال مما يجعلهم لا يولون إهتمام بالمواعيد العمل تليها نسبة 13,63 بالمئة للعمال الذين صرحوا بالإلتزام بمواعيد بالعمل بشكل أحيانا في ضل عدم وجود القوانين و اللوائح التنظيمية و أجابو نعم لوجود القوانين و اللوائح التنظيمية

وهذا راجع يدل أنه لا توجد قوانين صارمة تضبط سلوك العمال من ناحية إحترام مواعيد العمل

أما بالنسبة للفئة الثالثة فكانت بنسبة معدومة

ومنه نستنتج أن وجود القوانين و اللوائح التنظيمية الصارمة تؤدي إلى إحترام العمال لمواعيد العمل

الجدول (9) (الربط بين س 4 و س 10) يبين علاقة المنصب الحالي للعامل بكيفية حرصه على ممتلكات المؤسسة :

الحرص على ممتلكات المؤسسة المنصب الحالي	دائما	أحيانا	مطلقا	المجموع	%
				ع	

مدير	6	%100	0	%0	0	%0	6	%100
رئيس مصلحة	14	%100	0	%0	0	%0	14	%100
رئيس مكتب	6	%75	1	%12,25	1	%12,25	8	%100
موظف	58	%96,66	1	%1,66	1	%1,66	60	%100
مجموع التكرارات	84	%95,45	02	%2,27	02	%2,27	88	%100

تحليل الجدول رقم 09:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 95,45 للذين صرحو على حرصه على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية فيما تليها مباشرة نسبة 2,27 للذين أجابوا بأنه أحيانا + مطلقا حرصه على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية

بالنسبة للفئة الأولى نجد أعلى نسبة تمركزت في رتبة المدير + رئيس مصلحة و المقدره بـ 100 بالمئة للذين صرحو على حرصه على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية و هذا كون هذه الفئة تقوم بالتنسيق في تحديد المسؤوليات و تقسيم المهام مما يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة و تليها نسبة 96,66 بالمئة لرتبة الموظف و 75 بالمئة لرئيس مكتب و هذا يدل على الأمانة المهنية للعمال داخل الإدارة المركب الرياضي .

أما بالنسبة للفئة الثانية و التي صرحت للذين صرحو على حرصه علينا أحيانا ما تحافظ على ممتلكات المؤسسة مثل حرصهم على ممتلكاتهم الشخصية نجد أعلى نسبة هي لرتبة رئيس مكتب و المقدره بـ 12,25 بالمئة و هذا راجع لوجود بعض الاختلافات مع المسؤولين وتقابلها نسبة 1,66 بالمئة لرتبة موظف و هذه نسبة قليلة إذ تدل على أن الموظفين يمتازون بالأمانة النسبية في إستغلال ممتلكات المؤسسة وتليها نسبة 0 بالمئة لرتبة مدير و رتبة رئيس مصلحة و هذا كون هذه الفئة هي المسؤولة عن ممتلكات المؤسسة بالدرجة الأولى وهي التي تقوم بالتنسيق في تحديد المسؤوليات و تقسيم المهام مما يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة

أما بالنسبة للفئة الثالثة و التي صرحت أنها لا تحافظ مطلقا على ممتلكات المؤسسة فكانت أكبر نجد أعلى نسبة هي لرتبة رئيس مكتب و المقدره بـ 12,25 بالمئة و هذا راجع لوجود بعض

الاختلافات مع المسؤولين وتقابلها نسبة 1,66 بالمئة لرتبة موظف وهذه نسبة قليلة إذ تدل على أن الموظفين يمتازون بالأمانة النسبية في إستغلال ممتلكات المؤسسة وتليها نسبة 0 بالمئة لرتبة مدير و رتبة رئيس مصلحة و هذا كون هذه الفئة هي المسؤولة عن ممتلكات المؤسسة بالدرجة الأولى وهي التي تقوم بالتنسيق في تحديد المسؤوليات و تقسيم المهام مما يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة

ومنه نستنتج أنه أكبر نسبة من العمال و المسؤولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.

الجدول (10) (الربط بين س 6 و س 11) يبين علاقة وجود قوانين ولوائح تحدد الانضباط بالمؤسسة باتخاذ العامل سلوك الرئيس قدوة له

سلوك الرئيس قدوة لك	وجود قوانين ولوائح	دائما		أحيانا		مطلقا		المجموع	%
		30	%45,45	26	%38,63	10	%15,90		
نعم		30	%45,45	26	%38,63	10	%15,90	66	%100
لا		9	%40,90	8	%36,36	5	%22,72	22	%100
مجموع التكرارات		40	%45,45	34	%38,63	14	%15,90	88	%100

تحليل الجدول رقم 10:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 45,45 بالمئة للذين صرحو أن سلوك رئيسهم هو قدوة لهم بشكل دائم فيما تليها مباشرة نسبة 38,63 بالمئة للذين أجابوا بأنه للذين صرحو بأن أحيانا ما يكون سلوك رئيسهم هو قدوة لهم

تليها مباشرة و في الأخير نسبة 15,90 بالمئة للذين صرحو بأن سلوك رئيسهم ليس قدوة لهم

أما بالنسبة للفئة الأولى نجد أعلى نسبة هي 45,45 بالمئة تركزت في الذين صرحو بنعم لوجود قوانين و لوائح و صرحو أن سلوك رئيسهم هو قدوة لهم بشكل دائم وذلك يرجع إلى أن هذه الفئة يولون الولاء للرئيس و تليها نسبة 40,90 الذين صرحو لا لوجود قوانين و لوائح و صرحو أن سلوك رئيسهم هو قدوة لهم بشكل دائم وذلك يرجع إلى قلة الرضى على القوانين المعمول بها و هذا راجع لوجود بعض الاختلافات مع المسؤولين

أما بالنسبة للفئة الثانية و الذين صرحو بنعم لوجود قوانين و لوائح و صرحو أن سلوك رئيسهم هو قدوة لهم بشك لأحيانا نجد أعلى نسبة هي و المقدرة بـ38,63 بالمئة وذلك يرجع إلى أن هذه الفئة تمتاز بالحذر من الرؤساء و تليها نسبة 36,36 بالمئة دائم وذلك يرجع إلى قلة الرضى على القوانين المعمول بها وكذا بالحذر من الرؤساء

وتليها نسبة 22,72 بالمئة الثالثة الذين صرحو لا لوجود قوانين و لوائح و صرحو أن سلوك رئيسهم ليس قدوة لهم

و هذا راجع لوجود بعض الاختلافات مع المسئولين

ثة نجد أعلى نسبة

وتليها نسبة 15,90 بالمئة الذين صرحو بنعم لوجود قوانين و لوائح و صرحو أن سلوك رئيسهم ليس قدوة لهم مطلقا وذلك يرجع لوجود بعض الاختلافات مع المسئولين

ومنه نستنتج أنه عند وجود قوانين و لوائح تنظيمية لسير المركب فهذا يؤثر على جعل سلوك الرئيس قدوة لباقي العمال وهذا يؤثر إيجابيا على التحسن المستمر في الأداء .

الجدول (11) (الربط بين س 2 و س 12) يبين علاقة عامل السن بتأدية الزملاء للأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة :

تحليل الجدول رقم 11:

%	المجموع	مطلقا		أحيانا		دائما		تأدية الأعمال بالكفاءة السن
%100	24	%16	4	%54.5	13	%30	7	من 18 إلى 25
%100	30	%16.6 6	5	%53.3 3	16	%30	9	من 26 إلى 32
%100	20	%15	3	%55	11	%30	6	من 33 إلى 39
%100	14	%14.2 8	2	%57.1 4	8	%28.57	4	من 40 فما فوق
%100	88	% 15,90	14	% 54,54	48	%29,54	26	مجموع التكرارات

يوضح لنا الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة للذين يأدون الأعمال بكفاءة في بعض الأحيان المقدره بـ 54,54 و تأتي بالمئة تأتي بعدها مباشرة نسبة 29,54 بالمئة . للذين دائما ما يأدون الأعمال بكفاءة في الأخير نسبة 15,90 للذين لا يأدون الأعمال بكفاءة.

بالنسبة للفئة الأولى نجد أن الذين تتراوح أعمارهم من 18 سنة إلى 39 سنة بنسبة 30 بالمئة هم من يأدون الأعمال دائما بكفاءة و هذا ما يعكس على أنهم أن المركب يعتمد على الكفاءات و تقابلها نسبة 28,57 لذوي الأقدميه ما بين 40 سنة فما فوق وهاذا لا يعكس عدم كفاءة هذه الفئة و إنما هذا ما يعكس التجربة و المسؤولية في تأدية المهام

أما الفئة التي صرحت أحيانا ما يأدون الأعمال بكفاءة و نجد أعلى نسبة تمركزت في الفئة أكثر من 40 سنوات و المقدره بـ 57 بالمئة و هذا راجع الى التقدم في السن. و تليها نسبة 55 بالمئة للفئة من 33- إلى 39 سنة و هذا ما يعكس قلة الرقابة الدورية من قبل المسؤولين. وتليها نسبة 54,5 بالمئة للفئة من 18- سنة إلى 25 سنة و هذا للمستوى العلمي المتحصل عليه و قلة الخبرة المهنية في الأخير نسبة 53,33 للذين يتراوح سنهم 26- إلى 32 و هذا كونهم في مرحلة إكتساب الدور و المؤهل العلمي و المعارف الجديدة وكفاءات إدارية الخديدة

بالنسبة للفئة الثالثة و التي صرحت بتأدية الزملاء أحيانا للأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة نجد أعلى نسبة تمركزت عند الذين لهم أقدمية أقل من 26 إلى 32 و المقدره بـ 16,66 و هذا كونهم و هذا كونهم في مرحلة إكتساب وكفاءات إدارية الخديدة

الفئة التي لتليها مباشرة نسبة 16 بالمئة من 18 إلى 25 و هذا كون هذه الفئة حديثة التكوين أي مازالت تتعلم

و تليها الفئة من 33 إلى 39 و من 40 سنة فما فوق بنسبة 15 و 14,28 بالمئة على التوالي و هذا راجع إلى

و هذا بحكم مكتسباتهم و راجع الى خبرتهم مما يجعلهم يؤدون بكفاءة و فعالية

ومنه نستنتج أن السن لديه الأثر الكبير على تأدية العمال للأعمال المنوطة بهم بكفاءة و فعالية المطلوبة .

الجدول (12) (الربط بين س 14 و س 13) يبين علاقة تناسب تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم بمدى بذلهم للجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب

%	المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		بذل الجهد الكافي تناسب
								تخصصات العمال
%100	48	%12.5	6	%62.5	30	%25	12	نعم
%100	40	%17,5	7	%60	24	%22,5	9	لا
%100	88	%14,77	13	%61.36	54	%23,86	21	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 12:

يوضح لنا الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة للذين تناسب تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم ويبدلون الجهد الكافي في بعض الأحيان لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب المقدرة بـ 61,36 بالمئة وتأتي بعدها مباشرة نسبة 25 بالمئة . للذين دائما ما ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب في الأخير تأتي نسبة 13,63 للذين لا ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم أبدا

بالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة هي 25 بالمئة للذين تناسب تخصصات أعمالهم مع طبيعة وظائفهم ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بشكل دائم و في الوقت المناسب و هذا ما يعكس الرضى الوظيفي للعامل بالمركب

و تليها نسبة 22,5 للذين لا تناسب تخصصات أعمالهم مع طبيعة وظائفهم ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بشكل دائم و في الوقت المناسب وهذا ما يعكس عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

أما بالنسبة للفئة الثانية للذين أحيانا ما يبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم و في الوقت المناسب و صرحو بنعم

تتناسب تخصصات العمال مع وظائفهم فكانت النسبة 62,5 بالمئة و هذا يرجع لسنوات الخبرة المهنية وكذا مرتاحين في مكان عملهم تليها نسبة 60 بالمئة للذين لا تناسب تخصصات أعمالهم مع طبيعة وظائفهم ويبدلون أحيانا الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم و في الوقت المناسب وهذا يرجع لقلة الرضى للمنصب الحالي أو الأجر الحالي

أما بالنسبة للفئة الثالثة فكانت أكبر نسبة 17,5 بالمئة للذين صرحو أنه لا تناسب تخصصات أعمالهم مع طبيعة وظائفهم و لا يبدلون الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في

الوقت المناسب و هذا كون هذه الفئة لا تشغل مناصب مهمة في المركب الرياضي وهذا يؤدي إلى التماطل و العمل من دون هدف شخصي .

ومنه نستنتج أن العامل إذا أوكلت إليه مهام حسب تخصصه الذاتي يزيد هذا من بذله للجهد لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب .

الجدول (13) (الربط بين س 3 و س 15) يبين علاقة عامل المستوى التعليمي بالالتزام في جودة الأداء لنظام التسيير لإدارة المنشأة الرياضية ودوره في تحسين أداء العمال :

%	المجموع	لا		نعم		الإلتزام في جودة الأداء
		لا	نعم	لا	نعم	المستوى التعليمي
%100	0	%0	0	%0	0	إبتدائي
%100	8	%12.5	1	%87.5	7	متوسط
%100	32	%3.13	1	%96.87	31	ثانوي
%100	48	%0	0	%100	48	جامعي
%100	88	%2.27	2	%97.72	86	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 13:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمجموع التكرارات 97,72 بالمئة للذين صرحو بنعم بالالتزام في جودة الأداء لنظام التسيير لإدارة المنشأة الرياضية فيما تليها مباشر نسبة 2,27 للذين أجابوا ب لا بالالتزام في جودة الأداء لنظام التسيير لإدارة المنشأة الرياضية

بالنسبة للفئة الأولى نجد أعلى نسبة تمركزت في المستوى الجامعي و المقدرة بـ 100 بالمئة و هذا كون هذه الفئة ذات كفاءة و سهادات علمية يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة و تليها نسبة 96,66 بالمئة لرتبة الموظف و 75 بالمئة لرئيس مكتب و هذا يدل على الأمانة المهنية للعمال داخل الإدارة المركب الرياضي .

أما بالنسبة للفئة الثانية و التي صرحت للذين صرحو علنصره أحيانا ما تحافظ على ممتلكات المؤسسة مثل حرصهم على ممتلكاتهم الشخصية نجد أعلى نسبة هي لرتبة رئيس مكتب و المقدرة بـ 12,25 بالمئة و هذا راجع لوجود بعض الاختلافات مع المسؤولين وتقابلها نسبة 1,66 بالمئة لرتبة موظف و هذه نسبة قليلة إذ تدل على أن الموظفين يمتازون بالأمانة النسبية في إستغلال ممتلكات المؤسسة وتليها نسبة 0 بالمئة لرتبة مدير و رتبة رئيس مصلحة و هذا كون هذه الفئة هي المسؤولة عن ممتلكات المؤسسة بالدرجة الأولى وهي التي تقوم بالتنسيق في تحديد المسؤوليات و تقسيم المهام مما يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة

أما بالنسبة للفئة الثالثة و التي صرحت أنها لا تحافظ مطلقا على ممتلكات المؤسسة فكانت أكبر نجد أعلى نسبة هي لرتبة رئيس مكتب و المقدرة بـ 12,25 بالمئة و هذا راجع لوجود بعض الاختلافات مع المسؤولين وتقابلها نسبة 1,66 بالمئة لرتبة موظف و هذه نسبة قليلة إذ تدل على أن الموظفين يمتازون بالأمانة النسبية في إستغلال ممتلكات المؤسسة وتليها نسبة 0 بالمئة لرتبة مدير و رتبة رئيس مصلحة و هذا كون هذه الفئة هي المسؤولة عن ممتلكات المؤسسة بالدرجة الأولى وهي التي تقوم بالتنسيق في تحديد المسؤوليات و تقسيم المهام مما يؤدي الى وجود تنسيق في تحقيق أهداف المؤسسة

ومنه نستنتج أنه أكبر نسبة من العمال و المسؤولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.

الجدول (14) (الربط بين س 2 و س 16) يبين علاقة عامل الجنس بكيفية تطبيق نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية :

نظام تقييم الأداء	بأسلوب موضوعي		بأسلوب متحيز		الأسلوبين معا		المجموع	%
	38	7	1	6	1	2		
ذكر	57.5%	24.2%	18.18%	24.2%	18.18%	24.2%	66	66%
أنثى	59.0%	22.7%	18.18%	22.7%	18.18%	22.7%	22	22%

100				2		9	3	
% 100	88	%18.1 8	16	%25	22	%56.8 2	50	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 14:

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية بأسلوب موضوعي

و المقدره — 56,82 بالمئة و تليها مباشرة نسبة 25 بالمئة للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية بأسلوب متحيز و تليها أخيرا نسبة 18,18 بالمئة للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية يتم بأسلوبين معا.

بالنسبة للفئة الأولى نجد أعلى نسبة للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية بأسلوب موضوعي هي لفئة الإناث و المقدره — 57,57 بالمئة و هذا ما يعكس أن الإناث يحترمون نظام و قرارات الإدارة و تليها نسبة

59,09 بالمئة لفئة الذكور وهي متقاربة مع نسبة الإناث في الإجابة

بالنسبة لفئة الثانية للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية بأسلوب متحيز نجد أعلى نسبة تمركزت عند فئة الذكور و المقدره — 24,24 بالمئة و هذا لوجود بعض الاختلافات و نقص في المنح و الأجور أما بالنسبة للإناث بنسبة مقدره — 22,72 بالمئة إناث و هذا راجع للاختلافات مع المسؤولين لبعض العاملات

بالنسبة لفئة الثالثة للذين صرحوا بأن نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية بأسلوبين معا نجد نسبة متساوية عند فئة الذكور و الإناث معا و المقدره 18,18 بالمئة وهذا لوجود خلفيات نظرية و أخرى إدارية و هذا لإدراكهم بوجود سبل كثيرة تساعد في سير العمل نحو الأهداف

ومنه نستنتج أن لعملية تقييم الأداء دور هام و فعال في تسيير العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يساهم هذا الأخير في تحسين مردود العمل و بالتالي تحسين أداء العاملين.

الجدول (15) (الربط بين س 4 و س 19) يبين علاقة عامل المنصب الحالي بمدى مراعاة الإدارة للحالة الإجتماعية للعمال :

				مراعاة الإدارة للحالة الإجتماعية للعمال
%	المجموع	لا	نعم	المنصب الحالي

%100	6	-	-	%100	6	مدير
%100	14	%42.86	6	%57.14	8	رئيس مصلحة
%100	8	%37.5	3	%62.5	5	رئيس مكتب
%100	60	%48.33	29	%51.66	31	موظف
%100	88	%43.18	38	%56.81	50	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 15:

يوضح الجدول أعلاه أعلى نسبة هي 15.66 للذين صرحوا بان الادارة تراعي للحالة الاجتماعية للعمال و تليها نسبة 48.33 بالمائة للذين صرحوا لا تراعي الحالة الاجتماعية للعمال.

بالنسبة للفئة الأولى كانت أعلى نسبة في منصب المدير 100 بالمائة و هذا راجع الى لان المدير هو المسؤول عن إصدار الأوامر في المركب الرياضي. و تليها نسبة 62.5 لمنصب رئيس مكتب و هذا راجع الى لان هذه الفئة لديها احتكاك مباشر مع العمال و تليها نسبة 57.41 لمنصب رئيس مصلحة وهذا راجع الى أن هذا المنصب المسؤول عن التسيير الإداري و الملي للمنشأة. و في الأخير نسبة 51.66 لمركز الموظف و هذا راجع الى ان هذه الفئة تعتبر أدنى مركز في الهيكل التنظيمي للمركب.

بالنسبة للفئة الثانية نجد أعلى نسبة هي 48.33 لمنصب الموظف و هذا راجع الى قلة استعمال الاتصال المباشر مع المسؤولين تليها نسبة 42.86 لمنصب رئيس مصلحة و هذا راجع الى أن هذا المنصب يستعمل الأسلوب البيروقراطي في التعامل.

ومنه نستنتج أن الادارة تراعي للحالة الاجتماعية للعمال و ذلك نسبيا حسب المنصب الحالي للعامل .

الجدول (16) (الربط بين س 2 و س 20) يبين علاقة عامل السن بمدى فهم أن الإخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية

%	المجموع	لا		نعم		الإخلاص السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف السن
%100	24	%12,5	3	%87,5	21	من 18 إلى 25 سنة
%100	30	%10	3	%90	27	من 26 إلى 32 سنة
%100	20	%10	2	%90	18	من 33 إلى 39 سنة
%100	14	%14,28	2	%85,71	12	من 40 فما فوق
%100	88	%11,36	10	%88,64	78	المجموع

تحليل الجدول رقم 16:

يوضح الجدول أعلاه نسبة الذين صرحوا بالإخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية ز المقدرة بـ 88.64 و تقابلها نسبة 11.66 للذين صرحوا بأن الإخلاص ليس هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية

بالنسبة للفئة الأولى ارتكزت أكبر نسبة في الفئتين من 26-32 و من 33-39 سنة و المقدرة بـ 90 بالمائة و هذا لان هذه الفئة تمتاز بالنضج و اكتساب الخبرات و تليها نسبة 87.5 بالنسبة للفئة من 18 – 25 سنة و هذا لان هذه الفئة قليلة الخبرة. و تليها نسبة 85.71 بالمائة للفئة العمرية ما فوق 40 سنة.

بالنسبة للفئة الثانية تركزت أكبر نسبة في الفئة أكثر من 40 سنة المقدرة بـ 14.28 و هذا يرجع الى أنهم يرون أن هناك سبل أخرى لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية وتليها نسبة 12.5 بالمائة للفئة العمرية من 18-25 سنة و هذا يرجع الى ان هذه الفئة مازالت طور التكوين على تخصص العمل و تليها نسبة 10 بالمائة بالنسبة للفئتين من 26-32 و من

33-39 و هذا يرجع إلى و هذا يرجع إلى أنهم يرون أن هناك سبل أخرى لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية

ومنه نستنتج ان السن لديه تأثير على مدى فهم ان الاخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الاهداف الفردية و الجماعية .

الجدول (17) (الربط بين س 5 و س 21) يبين علاقة سنوات الخبرة في المنصب الحالي بمدى إهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام :

%	المجموع	ناذرا		أحيانا		دائما		إهتمام العمال بالعلاقات الشخصية
								سنوات الخبرة
%100	44	%9,09	4	%79,54	35	%11,36	5	من 1 إلى 5
%100	28	%10,71	3	%78,57	22	%10,71	3	من 6 إلى 10
%100	16	%6,25	1	%81,25	13	%12,5	2	من 10 فما فوق
%100	88	%9,09	8	%79,54	70	%11,36	10	مجموع التكرارات

تحليل الجدول (17)

يوضح الجدول أعلاه أعلى نسبة تركيز في الفئة الثانية والذين يصرحون ان احيانا ما يكون العمال لديهم اهتمام بالعلاقات الشخصية بانجاز المهام و تقابلها نسبة 11.36 بالمائة للذين يصرحون دائما ما يكون العمال لديهم اهتمام بالعلاقات الشخصية بانجاز المهام و تقابلها نسبة 9.09 بالمائة للذين يصرحون دائما ما يكون العمال لديهم اهتمام بالعلاقات الشخصية بانجاز المهام .

بالنسبة للفئة الاولى ارتكزت أكبر نسبة للفئة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة و هذا راجع الى الخبرة المهنية و العلاقات الوطيدة مع العمال و تليها نسبة 10.71 للفئة الذين لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات و هذا راجع الى ان هذه الفئة وصلت الى النضج المهني و العلاقات الشخصية و تليها.

بالنسبة للفئة الثانية فارتكزت اعلى نسبة للفئة الذين لديهم سنوات خبرة اكثر من 10 سنوات و هذا راجع الى الحذر في العلاقات الشخصية و تليها نسبة 79.54 بالمائة للفئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و هذا راجع الى أن هذه الفئة لديها علاقات حديثة مع باقي العمال و تليها نسبة 78.57 بالمائة للفئة الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات.

بالنسبة للفئة الثالثة و قد تركزت اكبر نسبة للفئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و هذا راجع الى تخوف هذه الفئة من بناء علاقات مع باقي العمال و تليها نسبة 6.25 بالمائة للفئة التي لديها خبر مهنية أكثر من 10 سنوات و هذا راجع إلى هذه الفئة لا تشغل المناصب الجيدة بالمركب.

ومنه نستنتج ان الخبرة تؤثر تأثير مباشر على بناء و اهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في انجاز المهام .

الجدول رقم (18) يبين مدى إحترام الإدارة للعادات و التقاليد المجتمع الذي تعيش فيه:

النسبة	التكرارات	هل تحترم الإدارة عادات و تقاليد المجتمع الذي تعيش فيه
50%	44	دائما
43,18%	38	أحيانا
6,81%	06	مطلقا
100%	88	المجموع

تحليل الجدول رقم 18

نلاحظ في الجدول أعلاه أن اعلي نسبة هي 50 بالمائة و ارتكزت في الذين صرحوا بان الإدارة دائماً ما تحترم عادات و تقاليد المجتمع الذي تعيش فيه وهذا راجع إلى أن الإدارة تتبع نظام فعال للتسيير و تليها نسبة 43.18 و تركزت في الفئة التي صرحت بـ أن الإدارة أحيانا ما تحترم عادات و تقاليد المجتمع الذي تعيش فيه و هذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي لديها أسلوب تسيير فعال و تليها نسبة 6.81 بالمائة و ارتكزت في الذين صرخوا باه لا يوجد احترام من طرف الادارة للعادات و التقاليد لمجتمع الذي تعيش في و هذا ما يعكس تمسكهم بالعادات و التقاليد .

ومنه نستنتج أن الإدارة داخل المركب الرياضي لديها نسبة كبيرة من الاحترام للعادات و التقاليد للمجتمع الذي تعيش فيه

الجدول (19) (الربط بين س 1 و س 24) يبين علاقة عامل الجنس بمدى تقبل العامل للتعاون في الأعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الآخر :

الجنس	تقبل الأعمال التطوعية		لا	المجموع	%
	نعم	لا			
ذكر	57	9	13.63%	66	100%
أنثى	19	3	15.70%	22	100%
مجموع التكرارات	76	12	13.63%	88	100%

تحليل الجدول رقم 19:

يوضح الجدول اعلاه اعلي نسبة و التي تركزت في الفئة الاولى و المقدرة بـ 86.36 و الذين صرحوا بانهم يقومون باعمال تطوعية داخل المؤسسة و تليها نسبة 13.63 بالمائة للذين صرحوا بانهم لا يقومون باعمال تطوعية داخل المؤسسة.

بالنسبة لفئة الاولى تمركز اكبر نسبة 86.36 بالمائة لجنس الذكور و هذا راجع الى كثرة العدد بالنسبة لجنس الذكور و تليها نسبة 84.30 لجنس الاناث و ذلك راجع الى ان الاناث لا يتجاوزن المدة القانونية للعمل

بالنسبة للفئة الثانية اعلي نسبة في فئة الاناث و المقدرة بـ 15.70 و تليها نسبة 13.63 و هذا راجع الى لا يميلون الى التعاون اجماعي.

ونستنتج ان للجنس تاثير مباشر على مدى تقبل العمال للتعاون في الاعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الاخر.

الجدول رقم (20) يبين كيفية حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال :

النسبة	التكرار	كيف تحل الإدارة مشاكل العمال
29,54%	26	بشكل رسمي
43,18%	38	بشكل غير رسمي
27,27%	24	الأسلوبين معا
100%	88	المجموع

تحليل الجدول رقم 20:

يوضح الجدول أعلاه نسبة الذين صرحوا بأن حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال بشكل غير رسمي المقدرة بـ 43,18 بالمئة و هذا كون أغلب العمال منضبطين في العمل ما جعل المسؤولين غير مجبرين على إستعمال الأسلوب الرسمي في كل الحالات و تقابلها نسبة 29,54 بالمئة للذين صرحوا بأن حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال بشكل رسمي و هذا في بعض الحالات الاضطرارية و تليها في الأخير نسبة 27,27 للذين صرحوا بأن حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال بالأسلوبين معا وهي متقاربة مع النسبة السابقة .

ومنه نستنتج أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين لذلك لا تضطر الإدارة لإستعمال الشكل الرسمي بنسبة كبيرة وتميل إلى الأسلوب الغير رسمي و دمج مع الرسمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين أدائهم المهني للعامل.

الجدول (21) (الربط بين س 4 و س 26) يبين علاقة عامل المنصب الحالي بمدى استغلال العامل لمركزه الوظيفي في المؤسسة لتحقيق مزايا شخصية :

%	المجموع	مطلقا		أحيانا		دائما		استغلال المركز الوظيفي المنصب الحالي
% 100	6	% 100	6	% 0	0	% 0	0	مدير
% 100	14	% 71.42	10	% 28.58	4	% 0	0	رئيس مصلحة
% 100	8	% 75	6	% 25	2	% 0	0	رئيس مكتب
% 100	60	% 27.27	18	% 30.30	20	% 36.66	22	موظف
% 100	88	% 45.45	40	% 29.54	26	% 25	22	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 21:

يوضح الجدول أعلاه نسبة الذين صرحوا بأنه لا يوجد استغلال العامل لمركزه الوظيفي بصفة دائمة لتحقيق مزايا شخصية و المقدرة بـ 45.45 نسبة تليها نسبة 29.54 بالمائة للفئة الذين صرحوا بان العامل احيانا ما يستغل مركزه الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية و تليها نسبة 25 بالمائة للذين صرحوا انهم يستغلون مركزهم الوظيفي في المؤسسة في المركب الرياضي .

بالنسبة للفئة الاولى فكانت اكبر نسبة في رتبة رئيس مكتب و المقدرة بـ 75 بالمائة و هذا راجع الى العمل الانساني الجيد و الشفافية و تليها نسبة 71.41 بالمائة لمنصب رئيس مصلحة و ذلك يدل على الادارة الناجحة و تليها نسبة 27.27 بالمائة لمنصب موظف و هذا راجع الى الأمانة المهنية اما بالنسبة للفئة الثانية فكانت أكبر نسبة لمنصب موظف و المقدرة بـ 30.30 و ذلك يدل على المركز المتدني في الهيكل التنظيمي و تليها نسبة 28.58 لمنصب رئيس مصلحة و هذا راجع الى الكفاءة المهنية المتوسطة و تليها نسبة 25 لمنصب رئيس مكتب و هذا يدل على انه لديه صفات الوسيط بين الادارة و العمال

بالنسبة للفئة الثالثة كانت اعلى نسبة هي 36.06 لمنصب موظف و هذا يدل على الامانة المهنية و الكفاءة .

ومنه نستنتج ان المنصب الحالي للعامل لديه تأثير مباشر لمدى استغلال العامل لمركزه الوظيفي في المركب و ذلك لتحقيق مزايا شخصية.

الجدول (22) (الربط بين س 1 و س 31) يبين الفرق بين الجنسين من ناحية الرؤية إلى ربط علاقات مع العمال الآخرين في المؤسسة هل يزيد من المهارة و الكفاءة أو لا :

%	المجموع	لا		نعم		مدى الزيادة في الكفاءة و الفعالية عند ربط العلاقات مع العمال
		لا	نعم	لا	نعم	الجنس
100%	66	31.82	21	68.18	45	ذكر
100%	22	32	7	68	15	أنثى
100%	88	31.82	28	68.18	60	مجموع التكرارات

تحليل الجدول رقم 22

يوضح الجدول اعلاه اعلى نسبة و المقدرة بـ 68.18 و التي تركزت في الفئة التي صرحت بان الزيادة في الكفاءة الفعالية عن ربط العلاقات مع العمال عن الاخرين في المؤسسة يزيد في المهارة و الكفاءة و تقابلها نسبة 31.82 بالمائة للذين صرحوا بعدم زيادة في الكفاءة الفعالية عن ربط العلاقات مع العمال عن الاخرين في المؤسسة يزيد في المهارة و الكفاءة .

بالنسبة للفئة الأولى تركزت أعلى نسبة لجنس الذكور و المقدرة بـ 68.18 وهذا لكثرة العدد و تليها نسبة 68 لجنس الإناث و هذا راجع لعادات و تقاليد المجتمع

بالنسبة للفئة الثانية تركزت اعلى نسبة لجنس الإناث و المقدرة بـ 32 و هذا للحالة العائلية و تليها نسبة 31.82 لجنس الذكور و هذا راجع لمنصبهم المتدني في الهيكل التنظيمي

و منه نستنتج ان الجنس لديه تأثير على مدى الزيادة في الكفاءة و الفعالية عند ربط علاقات مع الاخرين في المؤسسة.

II. مناقشة فرضيات الدراسة :

على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لعمال و اداريي وموظفي المنشآت الرياضية بولاية الوادي تحصلنا على النقاط التالية :

- من الجدول رقم 6 وجدنا أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين في مواعيد العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.
- ومن الجدول رقم 07 استنتجنا أن العمال داخل المركب الرياضي يمتازون بعلاقات قوية مما يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة بين العمال و ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل.
- واستنتجنا من الجدول رقم 08 أن وجود القوانين و اللوائح التنظيمية الصارمة تؤدي إلى إحترام العمال لمواعيد العمل.
- أما جدول رقم 09 وجدنا أنه أكبر نسبة من العمال و المسؤولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.
- ومن خلال الجدول رقم 10 رأينا أنه عند وجود قوانين و لوائح تنظيمية لسير المركب فهذا يؤثر على جعل سلوك الرئيس قدوة لباقي العمال وهذا يؤثر إيجابيا على التحسن المستمر في الأداء .
- أما الجدول رقم 11 فقد وجدنا أن السن لديه الأثر الكبير على تأدية العمال للأعمال المنوطة بهم بكفاءة و فعالية المطلوبة .
- ومن خلال جدول رقم 12 استنتجنا أن العامل إذا أوكلت إليه مهام حسب تخصصه الذاتي يزيد هذا من بذله للجهد لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب .
- ومن خلال جدول 13 وجدنا أنه أكبر نسبة من العمال و المسؤولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.
- أما جدول 14 ومنه نستنتج أن لعملية تقييم الأداء دور هام و فعال في تسيير العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يساهم هذا الأخير في تحسين مردود العمل و بالتالي تحسين أداء العاملين.
- ومن خلال الجدول 15 وجدنا أن الادارة تراعي للحالة الاجتماعية للعمال و ذلك نسبيا حسب المنصب الحالي للعامل.
- اما الجدول جدول 16 استنتجنا منه السن لديه تأثير على مدى فهم ان الاخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الاهداف الفردية و الجماعية .
- ومن خلال جدول استنتجنا ان الخبرة تؤثر تأثير مباشر على بناء و اهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في انجاز المهام

- أما الجدول 19 وجدنا ان للجنس له تأثير مباشر على مدى تقبل العمال للتعاون في الاعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الاخر.
- ومن خلال الجدول 20 نستنتج أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين لذلك لا تضطر الإدارة لإستعمال الشكل الرسمي بنسبة كبيرة وتميل إلى الأسلوب الغير رسمي و دمج مع الرسمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين أدائهم المهني للعامل.
- و الجدول 21 استنتجنا ان المنصب الحالي للعامل لديه تأثير مباشر لمدى استغلال العامل لمركزه الوظيفي في المركب و ذلك لتحقيق مزايا شخصية.
- ومن خلال الجدول 22 نستنتج ان الجنس لديه تأثير على مدى الزيادة في الكفاءة و الفعالية عند ربط علاقات مع الآخرين في المؤسسة.

وعليه فان الفرضيات الجزئية التالية :

الفرضية الأولى- تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ،قد تحققت

الفرضية الثانية - تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ،قد تحققت.

الفرضية الثالثة - تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ،قد تحققت.

وهذا ما يوافق دراسة عيساوي وهيبة، (2012-2011) التي جاءت بعنوان: **اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .حيث وجدت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.و إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها. و تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

و دراسة دراسة حيدر عبيسات،(2005) ، بعنوان: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية**، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة ، والتي هدفت الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة. و أشارت الدراسة إلى وجود

علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية

وبالتالي فان الفرضية العامة التي تنص على الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية، قد تحققت .

.III

الاستنتاج العام:

- ✓ فئة الشباب تزيد من فاعلية سير العمل الإداري .
- ✓ المستوى التعليمي يساعد على تطوير و تحسين أداء العمال .
- ✓ رتبة الموظف داخل المركب الرياضي تلعب دورا هاما في خلق التوازن الإداري من خلال عملية التخطيط و تقسيم العمل حسب الرتب و تحسين أداء العمال.
- ✓ أن للأقدمية و الخبر دور مهم و كبير في تسيير الشؤون الإدارية مما يزود المؤسسة بالمعارف و الخبرات التي من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف و تحسين أداء العمال .
- ✓ أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين في مواعيد العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين الأداء المهني للعامل .
- ✓ أن العمال داخل المركب الرياضي يمتازون بعلاقات قوية مما يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة بين العمال و ما يؤثر أيضا تحسين الأداء المهني للعامل .

- ✓ أن وجود القوانين و اللوائح التنظيمية الصارمة تؤدي إلى إحترام العمال لمواعيد العمل .
- ✓ أنه أكبر نسبة من العمال و المسئولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل و حرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.
- ✓ أنه عند وجود قوانين و لوائح تنظيمية لسير المركب فهذا يؤثر على جعل سلوك الرئيس قدوة لباقي العمال وهذا يؤثر إيجابيا على التحسن المستمر في الأداء .
- ✓ أن السن لديه الأثر الكبير على تأدية العمال للأعمال المنوطة بهم بكفاءة و فعالية المطلوبة .
- ✓ أن العامل إذا أوكلت إليه مهام حسب تخصصه الذاتي يزيد هذا من بذله للجهد لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب .
- ✓ أنه أكبر نسبة من العمال و المسئولين يولون الإهتمام و الحرص على ممتلكات المؤسسة مثل وحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا راجع إلى أن الإدارة داخل المركب الرياضي ناجحة و تعمل بروح الجماعة للوصول إلى الأفضل و هذا بدوره يحسن من أداء العمال.
- ✓ للجنس تأثير مباشر على مدى تقبل العمال للتعاون في الاعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الاخر.
- ✓ أن العمال داخل المركب الرياضي منضبطين لذلك لا تضطر الإدارة لإستعمال الشكل الرسمي بنسبة كبيرة وتميل إلى الأسلوب الغير رسمي و دمج مع الرسمي مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين أدائهم المهني للعامل.
- ✓ أن لعملية تقييم الأداء دور هام و فعال في تسيير العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة مما يساهم هذا الأخير في تحسين مردود العمل و بالتالي تحسين أداء العاملين.
- ✓ أن الادارة تراعي للحالة الاجتماعية للعمال و ذلك بنسبة كبيرة حسب المنصب الحالي للعامل .
- ✓ ان الخبرة تأثر تأثير مباشر على بناء و اهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في انجاز المهام و بالتالي المساهمة تحسين أداء العاملين .
- ✓ أن الإدارة داخل المركب الرياضي لديها نسبة كبيرة من الاحترام للعادات و التقاليد للمجتمع الذي تعيش فيه و بالتالي المساهمة تحسين أداء العاملين .
- ✓ الجنس لديه تأثير على مدى الزيادة في الكفاءة و الفعالية عند ربط علاقات مع الاخرين في المؤسسة.

- ✓ تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.
- ✓ تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.
- ✓ أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات الباحثين بالمركب الرياضي، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: التوقعات، المعتقدات، الأعراف، القيم.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية المركب الرياضي - الوادي

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في المركب الرياضي، ومن خلال التقرب إلى بعض الموظفين إلى بعض النتائج نلخصها في نقاط (هذه النتائج التي تفسر العديد من اتجاهات الآراء نحو الموافقة أو الحيادية وغير الموافقة في عدد من المرات) والتي أهمها:

- ✓ تشدد المركب الرياضي على أهمية المواظبة في العمل واحترام المواعيد.
- ✓ تحرص على تعريف العاملين خاصة الجدد بطريقة العمل.
- ✓ تذكير الموظفين بشكل مستمر ودفعهم إلى زرع الثقة المتبادلة بينهم.
- ✓ الحرص على دفع الموظفين إلى التعامل باللغة العربية وكتابة الوثائق والإرساليات والطلبات بنفس اللغة.
- ✓ التأكيد المستمر على الموظفين من أجل الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة مع المتعاملين.

IV. الإقتراحات و التوصيات :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات التالية:
- ❖ الاهتمام بالقيم التنظيمية للعمال داخل المركب الرياضي وذلك من تحسين أداء العمال .
 - ❖ الاهتمام بالعمال داخل المركب الرياضي وذلك من تحسين أداء العمال.
 - ❖ الاهتمام بالأعراف التنظيمية للعمال داخل المركب الرياضي وذلك من تحسين أداء العمال .
 - ❖ تشجيع الدراسات حول هذا الموضوع .
 - ❖ الاهتمام بالتوقعات التنظيمية للعمال داخل المركب الرياضي وذلك من تحسين أداء العمال .
 - ❖ الاستعانة بخبراء و مختصين في الموارد البشرية داخل المركب الرياضي.
 - ❖ الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية للعمال داخل المركب الرياضي وذلك من تحسين أداء العمال .
 - ❖ محاولة مواكبة آخر التطورات المحيطة للثقافة التنظيمية .
 - ❖ وضع دورات تدريبية داخلية و خارجية للعمال من أجل زيادة الكفاءة و الأداء .
 - ❖ وضع برامج لتقييم أداء العمال داخل المركب الرياضي .
 - ❖ التركيز على تكثيف العلاقات الإجتماعية بين العمال داخل المركب الرياضي .
 - ❖ ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة الثقافة التنظيمية ودورها في المركب، وكيف يسهم انتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، وبالتالي العمل أكثر على تقوية الثقافة التنظيمية السائدة.

- ❖ على إدارة المركب أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشتركة بين العاملين لدى المديرية وبشكل يساهم في تحقيق التميز لها.
- ❖ ضرورة اهتمام إدارة المركب أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب.
- ❖ على إدارة المركب إجراء تقييم دوري لأداء مواردها البشرية، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- ❖ ضرورة التعامل مع العاملين على أنهم مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ العمل على إعداد آليات تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية.
- ❖ توفير التكنولوجيا الحديثة (خاصة آلات الحواسيب)، لمساعدة العامل للقيام بمختلف مهامه المتعلقة بوظيفته ما يسهل العمل.
- ❖ الحرص على إحياء بعض المناسبات وتنظيم بعض المسابقات بين الموظفين..، من أجل تنمية روح المبادرة والمشاركة والمنافسة النزيهة بينهم، من جهة والقضاء على الروتين من جهة أخرى.
- ❖ تجديد التجهيزات ، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعر أنه محل اهتمام من طرف المنظمة ما يخلق لديه الانتماء.

الخاتمة

الخاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى العمال وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المنشأة الرياضية من تحسين أداء موظفيها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول دور أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العمال في بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ؛ تم تناول أولا الجانب التمهيدي والذي كان كإطار عام للدراسة ثم تلاه الجانب النظري في ثلاث فصول يتعلق الأول منها إلى الثقافة التنظيمية ، في حين تم تحسين أداء العامل في الفصل الثاني ، أما الفصل الثالث فتمحور حول المنشآت الرياضية ، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع و الخامس ؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة ، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول الثقافة التنظيمية داخل المنشأة الرياضية ، وتأثيرها بالدرجة الأولى على تحسين الأداء للعامل .

وفي الاخير نقول أن للثقافة التنظيمية أثر في تحسين الأداء للعاملين في المركب الرياضي المتعدد الرياضات الوادي، و هذا ما أثبتته نتائج الدراسة .

قائمة المراجع

أ – باللغة العربية

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

2- أحمد ماهر تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ،

- 3- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004
- 4- أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ،
- 5- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009
- 6- إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 , الإسكندرية , 2004
- 7- بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 8 - جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007
- 9- جيرالد جيرينيج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المرجع للنشر ، السعودية
- 10- حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1997 ، حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ،
- 11- حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها و عمليتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000
- 12- حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلا ، يومي 03/04/2005
- 13- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 , الإسكندرية , 2004
- 14- خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006
- 15- رakan متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001

- رفعة عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، مصر ،
- 16- زين الدين بروش ، لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول ، جوان 2007 ،
- 17- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008،
- 18- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011،
- 19- سيد الهواري ، منظمة القرن 21 ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1999.
- 20- سامية الساعاتي ، الشباب العربي و التغيير ، ط1 ، عربية للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- سعيد عبد مرسي بدر ، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000
- 21- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، ع2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010،
- مصطفى أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004/2003.
- 23- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن
- محمد قاسم القايروتي نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ، 2000
- 24- ماجد العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، ط1 ، دار الشرق ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 25- مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .
- 26- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008،
- 27- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2002
- 28- مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003

29- ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،
الجزائر ، 2004
ب – باللغة الأجنبية :

30- Norme ISO 9000.2000, Système Mangement de la qualité principe
Essentiels et vocabulaires, P:.

ت – القوانين و الجرائد الرسمية :

- 31-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117
المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977
32-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة
1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن
أحداث المركب الأولمبي
33- أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه
المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ,تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة ,
الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة
34- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ,
يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد التربية البدنية والرياضية

تخصص إدارة و تسيير رياضي

إستمارة استبيان

لتحضير مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية: مستوى المركبات الرياضية ولاية الوادي

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية ".
بالنظر إلى أنكم اكتسبتم خبرة ثمينة وبما أنكم شهدتم مراحل التغيير وتفاعلتكم معها، وبما أن لوجهات نظرکم وآراءکم قيمة علمية تدعم هذه الدراسة، فإني أرجو من سيادتكم وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تروها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا، علما أن هذه البيانات التي ستدلون بها سيتم تحليلها لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لها طابع السرية التامة، وشكرا على تفهمكم ومساعدتكم.

- تحت إشراف الدكتور :

*بوعروري جعفر

- من إعداد الطالب :

*حدودي الحبيب

السنة الجامعية: 2016/2017

أولا : المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 18 إلى 25 سنة من 26 إلى 32 سنة
- من 33 إلى 39 سنة من 40 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- المنصب الحالي : مدير رئيس مصلحة مكتب
- 5- سنوات الخبرة : 1-5 سنة 6-10 سنة 10 ما فوق

ثانيا : محاور الدراسة :

6- هل هناك علاقة بين المنصب الحالي للعامل بالتزامه بمواعيد العمل ؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

7- هل هناك علاقة بين المنصب الحالي للعامل ونوع العلاقة مع الزملاء ؟

البعض الكل لا أحافظ

8- هل هناك علاقة تربط وجود قوانين ولوائح تنظيمية محددة للإنضباط في المنشأة بالالتزام العامل بمواعيد العمل ؟

نعم لا

9- هل هناك علاقة بين المنصب الحالي للعامل بكيفية حرصه على ممتلكات المؤسسة ؟

دائماً أحيانا إطلاقاً

10- هل هناك قوانين ولوائح تحدد الإنضباط بالمؤسسة بإتخاذ العامل سلوك الرئيس قدوة له ؟

نعم لا

11- هل يؤثر عامل السن في تأدية الزملاء للأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ؟

من 18 إلى 25 من 26 إلى 32 من 33 إلى 39 من 40 فما فوق

12- هل تناسب تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم بمدى بذلهم للجهد الكافي لإنجاز أعمالهم في الوقت المناسب ؟

نعم لا

13- هل هناك علاقة بين عامل المستوى التعليمي بالالتزام في جودة الأداء لنظام التسيير لإدارة المنشأة الرياضية ودوره في تحسين أداء العمال ؟

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

14- هل هناك علاقة بين عامل الجنس بكيفية تطبيق نظام تقييم الأداء للعاملين بالمنشأة الرياضية؟

انثى ذكر

15- هل هناك علاقة بين عامل المنصب الحالي بمدى مراعاة الإدارة للحالة الإجتماعية للعمال ؟

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب ظف

16- هل هناك علاقة بين عامل السن بمدى فهم أن الإخلاص في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية ؟

من 18 إلى 25 من 26 إلى 32 33 إلى 39 م فما فوق

17- هل هناك علاقة بين سنوات الخبرة في المنصب الحالي بمدى إهتمام العمال بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام ؟

من 1 إلى 5 من 6 إلى 10 10 فما فوق

18- ما مدى إحترام الإدارة للعادات و التقاليد المجتمع الذي تعيش فيه ؟

دائماً أحيانا لئلا

19- هل هناك علاقة بين عامل الجنس بمدى تقبل العامل للتعاون في الأعمال التطوعية داخل المؤسسة بين الحين و الآخر ؟

انثى ذكر

20- كيف يتم حل الإدارة للمشاكل الناجمة عن العمال ؟

بشكل رسمي بشكل غير رسمي الأسلوبين معا

21- هل هناك علاقة بين عامل المنصب الحالي بمدى إستغلال العامل لمركزه الوظيفي في المؤسسة لتحقيق مزايا شخصية ؟

رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف

22- ماهو الفرق بين الجنسين من ناحية الرؤية إلى ربط علاقات مع العمال الآخرين في المؤسسة هل يزيد من المهارة و الكفاءة أو لا ؟

انثى ذكر

ملخص الدراسة

- ✚ عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشآت الرياضية
- ✚ هدف الدراسة: معرفة نسبة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المركب الرياضي .
- ✚ مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية

✓ فرضيات الدراسة:

- ✚ الفرضية العامة الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .
- ✓ الفرضيات الجزئية:

- ✚ - تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .
- ✚ - تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .
- ✚ - تساهم التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المنشأة الرياضية .

✓ إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: يتحدد مجتمع البحث في عمال للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي و ملحقاته هو 88 بين إطارات وموظفين إداريين وعمال مهنيين.

✓ المجال والمكاني:

أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات و ملحقاته لولاية الوادي.

✓ المجال الزمني

وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر مارس ودامت 21 يوما أي إلى غاية انتهاء تربيصنا في

5/ افريل /2017 حيث قمنا باستغلال إجرائنا للتربص في بعض هذه المركبات لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

✓ المنهج: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

✓ الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان.

✚ النتائج المتوصل إليها:

- ✚ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية المركب الرياضي - الوادي
- ✚ تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن .
- ✚ أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين بالمركب الرياضي، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: التوقعات، المعتقدات، الأعراف، القيم

✚ اقتراحات وتوصيات :

- تشجيع الدراسات حول هذا الموضوع .
 - الاستعانة بخبراء و مختصين في الموارد البشرية داخل المركب الرياضي.
 - محاولة مواكبة آخر التطورات المحيطة للثقافة التنظيمية .
 - التركيز على تكثيف العلاقات الإجتماعية بين العمال داخل المركب الرياضي .
- ضرورة التعامل مع العاملين على أنهم مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة.