وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

القسم : الإدارة و التسيير الرياضي
الشعبة: الإدارة و التسيير الرياضي
التخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

الرقم التسلسلي :
الرمـــــز :

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

*** دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة ***

إعداد الطلبة :
العمري ثابتي
صابر دراقي

إشراف الأستاذ :
أ.د فتيحة بوساق

السنة الجامعية : 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم
إنه من سليمان وإنه

شكر وعرفان

الشكر لله من قبل و من بعد ثم شكرنا وتقديرنا للدكتورة الكريمة

فتيحة بوساق التي أشرفت على هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا

بسديد توجيهاتها وإرشاداتها فإليها نهدي خالص شكرنا وعظيم تقديرنا.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة وإلى كل من دعمنا

في انجاز هذا البحث المتواضع ولو بكلمة.

العمري ثابتي
صابر دراقي

الإهداء

إلى من سهرت وأفنت جسدها في سبيل تعلمي و نجاحي إلى نبع الحنان

وبر الأمان أمـــي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أبـي الطاهرة رحمه الله واسكنه الفردوس الأعلى يارب.

إلى سندي في الحياة زوجتي العزيزة وإبنتي الكتكوتة سلسبيل "لولو الحلوة".

إلى الإخوة والأخوات كافة.

إلى زميلي في هذا العمل المتواضع صابر دراقي

إلى جميع الاحبة والاصدقاء وكل من يعرفني.

إلى روح صديقيا في الدراسة طور" الليسانس" المرحومين الاستاذ لطفي جبار من قايس ولاية خنشلة وشهيد الواجب الوطني رابح بوزيدي من بوسعادة رحمهما الله وطيب ثراهما.

العمري ثابتي

الإهداء

إلى خير خلق الله رسول الله صلى الله عليه و سلم

إلى من قال فيهما عز وجل :" وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

ومن قال فيهما رسول الله صلى الله عليه وسلم :"رضا الله في رضاهما وسخط الله في سخطهما" – نسأ الله رضاهما.

إلى نبع الحنان وبر الأمان ، التي إذا أهديتها كنوز الدنيا وما فيها ما وفيت حقها ...إليك يا أعز إنسانة إلى قلبي

كيف لا وأنت من سهرت وتعبت حتى وصلت إلى ما أنا عليه. إليك يا : أمـــــــــــــــي... حفظك الله.

إليك يا أيها العظيم في عطائك ، ويا من علمتنا العزة والاعتماد على النفس يا سيد الرجال إليك يا : أبـــــــــــــــي... حفظك الله.

الى زوجتي العزيزة و قرة عيني ريمة حفظها الله و رعاها...

إلى الأرواح الطاهرة التي لم ولن تبرح ذاكرتي ما حييت...– أخي أحمد، أمي زوينة منبع الحب والحنان ، وجدي الربعي–رحمهم الله.

إلى أعز ما أملك أفراد عائلتي : فيصل وزوجته و الكتكوت أحمد يزن، ياسين وزوجته، كلثوم و عائلتها، مريم وعائلتها،

إلى البراعم الصغار: نجيب،عبير، هديل ، وصال ، نهال والى ابنتي روميساء و أبرار ...

إلى جميع الأهل و الأقارب:أعمامي،عماتي،أخوالي ،خالاتي وجميع أفراد عائلاتهم صغيرهم وكبيرهم.

إلى جميع الأصدقاء اللذين شاركوني حلو الحياة ومرها ...

إلى كل زملاء الدراسة بكل أطوارها، إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويني طوال مشواري الدراسي

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد على أمل أن أكون قد وفقت في انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من يتصفح مذكرتنا...

صابر دراقي

الفهرس

قائمة المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية abstract	
مقدمة	أ – ج
الجانب المنهجي	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	**الصفحة**
1 – إشكالية الدراسة	05
2 – فرضيات الدراسة	06
3 – أهمية الدراسة	06
4 – أهداف الدراسة	07
5 – تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	09-07
6 – الدراسات السابقة	11-07
7 – مناقشة وتحليل الدراسات السابقة	12-11

الخلفية النظرية للدراسة	
الفصل الثاني : الترقية الادارية و الآداء الوظيفي	**الصفحة**
أولا/ الترقية الادارية	//
تمهيد	16
1-1- طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية	17
1-2- أنواع الترقية الادراية	19-18
1-3- طرق الترقية الادارية	20
1-4- شروط الترقية الادراية	21-20
1-5- أهمية الترقية الادارية	21
1-6- أهداف الترقية الادراية	21
ثانيا/ الأداء الوظيفي	//
2 – 1 – مفهوم الاداء الوظيفي	22
2 – 2 – انواع الاداء الوظيفي	23-22
2 – 3 – العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	24-23
2 – 4 – محددات الاداء الوظيفي	25
2 – 5 – أهمية الاداء الوظيفي	25
خلاصة الفصل	25
الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية و مديرية الشباب والرياضة	**الصفحة**
أولا : مفاهيم المؤسسات الرياضية	//

تمهيد	29
1 – 1 – مفهوم المؤسسة	30
1 – 2 – مفهوم المؤسسات الرياضية	30
1-3- أنواع المؤسسات الرياضية	30
1-4- أهمية المؤسسات الرياضية	31
1-5- اهدف المؤسسات الرياضية	31
ثانيا/ مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	//
2-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	32
2-2- نشأة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	32
2-3- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	33
2-4- مصالح مديرية الشباب الرياضة	34
2-4-1 مصلحة نشاطات الشباب	34
2-4-2-مصلحة الاستثمار والتجهيزات	35
2-4-3- مصلحة التكوين وادارة الوسائل	36-35
2-4-4- مصلحة التربية البدنية والرياضية	38-36
2-5- التمويل المالي في مديرية الشباب والرياضة	38
خلاصة الفصل	39
الفصل الرابع :الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**الصفحة**
تمهيد	15

1 – الدراسة الاستطلاعية	52
2 – المنهج المستخدم	53
3 – مجتمع وعينة الدراسة	53
4 – متغيرات الدراسة	54
5 – أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)	54
6 – الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات)	57-54
7 – تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية	57
8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية	58
خلاصة الفصل	59
الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج	**الصفحة**
تمهيد	63
5 – 1 – عرض وتحليل النتائج	70-64
5 – 2 – مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	75-71
5 – 3 – تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	77-75
الفصل السادس : الإستنتاجات و الإقتراحات	**الصفحة**
6 – 1 – الاستنتاجات العامة	81-80
6 – 2 – الاقتراحات و الافاق المستقبلية	82-81
6-3- الخاتمة	
6-4- قائمة المصادر و المراجع	//

6-5- قائمة الملاحق	
6-6- الكشاف	
6-7-ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
جدول يوضح وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر.	01	18
جدول يوضح البرامج الشهرية في مديرية الشباب والرياضة.	02	37
جدول يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الترقية الادارية مع الدرجة الكلية للمحور.	03	55
جدول يوضح نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	04	56
جدول يوضح نتائج العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية وأبعاده الفرعية.	05	56
جدول يوضح نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية.	06	57
جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	07	64
جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	08	65
جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	09	66
جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	10	67
جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة في المؤسسة.	11	68

جدول يوضح نتائج التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.	12	69
جدول يوضح مناقشة نتائج الفرضية العامة العلاقة بين الترقية الإدارية ومستوى أداء العاملين.	13	71
جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى العلاقة بين الترقية الادارية والدافعية للاداء.	14	72
جدول يوضح مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية العلاقة بين الترقية الادارية والفعالية للاداء.	15	73
جدول يوضح مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة العلاقة بين الترقية الإدارية و الكفاءة.	16	74

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الشكل	الصفحة
شكل يوضح محددات الاداء الوظيفي.	01	25
شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة .	02	33
شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	03	64
شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04	65
شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	05	66
شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	06	67
شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة في المؤسسة.	07	68
شكل يوضح المتغيرالأول التوزيع الطبيعي لمتغير الترقية الادارية .	08	70
شكل يوضح المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير آداء العاملين.	09	70

مقدمة:

تعتبر الوظيفة العمومية أداة ومظهر من مظاهر ممارسة سلطة الدولة ، لها دور اساسيا وإداريا في النظام المؤسساتي ، فهي بذلك مطالبة لاسيما في الدول النامية للتكيف مع مقتضيات العصرنة، فقد تطورت الوظيفة العمومية عما كانت عليه من قبل ، فبعد إن كانت تمارس كسلطة عامة في مواجهة المواطنين ، أصبحت في الوقت الحالي خدمة عامة تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تسند إلى شخص تتوفر فيه شروط منصوص عليها في مختلف النصوص القانونية ، وفي مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي قام بتأديتها ، بغرض تحقيق الصالح العام.

ومنه فالموظف العام دور هام في تحقيق أغراض الدولة ، المتمثلة في تحقيق المصلحة العامة ،,كما يقوم بتنفيذ قوانينها من اجل ضمان السير الحسن للمرفق العام ، حيث يعتبر الموظف مرآة الدولة ، فإذا صلح صلحت شؤون الدولة وإذا فسد فسدت هي الأخرى، و لأجل ذلك أولى المشرع الجزائري الموظف العام عناية كبيرة على غرار باقي التشريعات في العالم ، وتظهر هذه العناية بشكل واضح في النصوص التشريعية والتنظيمية والتي تضمنت في طياتها واجبات وحقوق الموظف العام حيث انه تقع على هذا الاخير واجبات بمجرد تعيينه في الوظيفة العامة ، فيكون ملتزما بها طول مدة خدمته في الإدارة ، وتقابل هذه الواجبات حقوق تلزم الإدارة بمنحها للموظف ، من بين أهم هذه الحقوق حق الترقية. (الحاج رملي2020).

تهتم جل دول العالم والجزائر واحدة منها بتطوير مؤسساتها والرقي بإنجازاتها الادارية المختلفة وتطلعاتها الرياضية ، لذلك وفي سبيل السعي نحو تحقيق هذا الهدف السامي فإنها تأخذ بكل الأساليب العلمية والعملية الكفيلة للنهوض بمستويات الاداء الاداري وكفائته وفعاليته بمختلف المنظمات الرياضية ادرايا، ولذلك فقد انتهجت العديد من الدول الأخذ بمبدأ استعمال كافة آليات وأساليب التقدم والتطور في ظل الأداء الجيد مختلف العاملين ، حيث أصبحت الترقية الادارية تمثل مصدر قوة لكل المنظمات العامة والخاصة، كونها تهتم بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة، وكذا الاهتمام بالعاملين؛ حيث " ينطبق التسيير على

الانسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بفعالية لا تتحقق إلا بالعنصر البشري"(محمد فريد الصحن وآخرون، 1999-2000، ص67) .

وقد اهتم الباحثون بالترقية الادارية في بالمؤسسات باعتبارها ترتبط بكفاءة العنصر البشري كونه يهدف إلى إظهار تنوع استثنائي وفريد في الاستجابات المختلفة للعمال بالمؤسسات الرياضية، كما أنه يمكن أن يتطور في هذا المجال من خلال العمل على تطوير الاستعدادات الخاصة التي تمكن العامل من أن يصل إلى الابداع في الاداء، والتي بدورها يمكن أن تتطور من خلال العوامل المناسبة، الفرص الجيدة والمتتالية، المثابرة على والممارسة المستمرة " من خلال التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية وحسن الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات(سليمان محمد الطماوي،1987،ص578).

ومن هنا جاءت فكرة موضوع بحثنا الموسوم :"بالترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية " فحاولنا من خلال هذه الدراسة للتعرف على مفهوم الترقية الادارية وأهميتها ودورها وأهدافها في تطويرو الرفع من مستوى أداء العمال بالمؤسسات الرياضية. كما تطرقنا من خلال دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحدثنا فيه عن الإطار العام للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالبحث واستخراج الإشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية وأبرز الأهداف المتعلقة بالبحث، وتوضيح الأهمية ثم الفرضية العامة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تمثل في الخلفية النظرية، تحدثنا من خلاله عن الترقية الإدارية الاداء والوظيفي.

الفصل الثالث: تحدثنا فيه عن التعريف بالمؤسسات الرياضية عموما والمؤسسة الانموذج محل الدراسة مديرية الشباب والرياضة.

الفصل الرابع: يحتوي على الاجراءات الميدانية للدراسة وفيه (الدراسة الاستطلاعية – المنهج المستخدم في الدراسة – متغيرات الدراسة– المجتمع وعينة الدراسة – أساليب جمع

البيانات والمعلومات–الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة – تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية– خطوات إجراء الدراسة الميدانية).

الفصل الخامس: والذي خصصناه في عرض النتائج وتفسيرها، وتم من خلالها تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشة نتائج الفرضيات.

الفصل السادس: احتوى على الاستنتاجات والاقتراحات، تم من خلاله عرض النتائج المحققة، وقدمت فيه بعض الاقتراحات.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1 – إشكالية الدراسة :

في ظل التطور الكبير للإدارة وسعيها نحو التطور والتغيير، وبالتالي التطوير من سياستها الخدمية وزيادة حضورها في المجتمع من خلال زيادة الدافع لدى عامليها ومردوديتهم المهنية لذ سعت وراء التطلع لمعرفة الأسباب الكامنة في الجانب الخدماتي والعامل المؤثر في تحسين هاته الخدمات المتنوعة ، وإستخلصت معظم البحوث والمحاولات أن العنصر البشري له بالغ الأهمية وهو العنصر المحفز والمنتج في المؤسسة، لذا قامت بفرض جوانب التطوير والتنمية عليه ووضعت مراسيم قوانين تنظم مساره المهني والوظيفي بين الحقوقه وواجباته من يوم ولوجه العمل الى غاية تقاعده، باعتباره تركيبة معقدة ومورد حساس يؤثر ويتأثر، يصعب التحكم فيه، فكلما زاد اهتمامهم المسؤولين بالعمال كلما زاد تفانيهم في أداء أعمالهم وتأدية واجباتهم على الوجه المطلوب.

فالترقية من أهم الاحداث التي يشهدها الفرد العامل من خلال مسيرته المهنية، يسعى وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه، ورغبة من الإدارة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، عملت على توصيف دقيق لكل المناصب لمعرفة احتياجاته ومتطلبات ومحاولة الجمع بينهما،" عادة ما ترتبط الترقية بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في . الدرجة وفي الرتبة أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية. (سعيد مقدم، 2010، ص245)

لذا سعت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى تعزيز عامل الترقية الادارية وجعله القوة العاملة في البلاد وللحفاظ على هذه الامكانيات لدى العمال كان لابد من المحافظة عليها تربويا واجتماعيا. فالجزائر تعتبر واحدة من الدول التي سخرت إمكانيات مادية وبشرية لاستخدام الترقية الادارية لما لها من دور كبير في زيادة ودقة المعلومات في كل القطاعات لتحقيق وثبة نوعية وجودة تشمل جميع المنظمات لاسيما المؤسسات الرياضية.

ومن هنا برز استخدام الترقية الادارية على نطاق واسع في المؤسسات والهيئات الرياضية على اختلاف أنواعها وأشكالها وأنشطتها، وبات تطبيقها بشكل جدي هدفا ملحا وحتميا إن أرادت زيادة قدرتها الابداعية وتطوير أدائها لدى العمال.

انطلاقا من كل ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث في هذه التساؤلات:

- ✓ **التساؤل الرئيسي التالي:** هل تساهم الترقية الادارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من **التساؤلات الجزئية** التالية:

- هل تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي ؟
- هل لتطبيق نظم الترقية والحوافز المختلفة دور في تحقيق فعالية الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضيات العامة:** تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي.
- تطبيق نظم الترقية المختلفة يساهم في تحقيق فعالية أكبر لأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

أهمية الدراسة:

تعتبر الترقية من أهم مقومات الوظيفة العامة، فهي عبارة عن وسيلة تبين عن التسيير و تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان

الدراسات العلمية حيث انتبه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير الؤسسات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده،على اعتبار أن تطبيق إجراءات الترقية سيكون لها فوائد جمة بالنسبة لإدارة المنظمات الرياضية وغيرها، وذلك من خلال النتائج التي تحققها بخصوص تحسين آلاداء الوظيفي للافراد العاملين، مما يساعد في تحقيح الاهداف المرسومة، فالموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، بل دائما يطمح إلى الوصول أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المؤسسة الرياضية، وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واستمرار الخبرة المهنية لديه.

أهداف الدراسة:

- معرفة دور ومساهمة الترقية والتحفيز وعلاقتها بالادء والكفاءة والفعالية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- التعرف على مفهوم الترقية والتحفيز بانواعها ومصادرها، وتوضيح أهميتهما وأهدافهما في الرفع من الروح المعنوية للموظفين وتحسين آدائهم.
- معرفة معايير وشروط الترقية وكيفية منحها.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته في مجال ادارة الموارد البشرية.

المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة:

لما كان هناك بعض من المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذه الدراسة، أصبح لزاما توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على معان واضحة عن هذه الدراسة.

1-تعريف الترقية الادارية :

التعريف اللغوي: الترقية اسم من فعل رقى-يرقي- ترقية ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في

إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.(شعيبي امينة، 2013/2012، ص51)

التعريف الاصطلاحي: وقد اختلف في تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها :

-وسيلة لتخطيط وتنمية المسار المهني للموظف (احمد ماهر، 2001، ص385)

-يقصد بالترقية عملية تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى ، فهي تنطوي زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية .(محمد حافظ، 2006، ص138)

كذلك هي كل ما يطرأ من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتمييزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقليد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى. (مصطفى جغيدل، 2013، ص1)

التعريف الاجرائي:

هي اختيار أكفء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها الوظيفة السابقة مما يؤدي إلى تطوير عمله ومستواه. أوهي انتقال الموظف من رتبة وظيفية إلى أخرى جديدة وأعلى مصحوبة بزيادة في المسؤولية وزيادة مادية وهي تساعد العامل على تنمية وتطوير مساره العملي

2-المؤسسة الرياضية :

التعريف الاصطلاحي : يقصد بها انها تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الانشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة ، وكذلك عبى تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي الوطني والاقليمي والقاري والدولي .(بن البار،2009،ص9)

التعريف الاجرائي : يمكن القول عن المؤسسة الرياضية أنها هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من منطقة والتي تديرها الجهة الوصية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لاسناد إنشائها .

3-تعريف العاملين "الموظفين" :وهم مفرد موظف وهو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها .

والموظف كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة .(العميرة محمد2003.ص51).

التعريف الاجرائي للعاملين " الموظفين" :فنقصد به في دراستنا هم موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة والعاملين هم مجموعة من الأشخاص الذين يعينون في وظيفة ما و يرسمون في درجة التسلسل الإداري ويخضعون لأنظمة وقوانين المؤسسة يتبعونها، لهم حقوق وعليهم واجبات.

4-**الأداء الوظيفي:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة لتحقيق هدف معين. (شامي صليحة.2009-2010.ص18)

التعريف الإجرائي للاداء الوظيفي: هو الجهد المبذول من قبل العاملين بأدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بغية تلبية حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها.

5- تحسين الأداء الوظيفي: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .(عبد الكريم الخزامي.1999.ص11)

6- الكفاءة : هي القدرة على أداء العمل بأفضل استخدام للموارد المتاحة، أي أنها تمثل عدد الوحدات المستخدمة من أي مورد لإنجاز عمل أو تحقيق خدمة. (خيري كتامة.2009.ص32-33)

التعريف الإجرائي للكفاءة : هي استغلال للموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، - للتحسين من أدائهم ورفع مستواهم لتحقيح الاهداف الرئيسية ونجاح المؤسسة الرياضية.

7- الفعالية: هي بلوغ الاهداف باستعمال ما هو متاح من موارد بشرية . (شامي صليحة.2009-2010.ص18)

التعريف الاجرائي للفعالية: هي تحديد اهداف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والشروع بالعمل ومحاولة التكيف والبقاء لتحقيق هذه الاهداف.

الدراسات السابقة والمشابهة :

1- الدراسات السابقة لمتغير: الأداء الوظيفي للعاملين:

الدراسة الأولى : ليلى غضبان2011 " متعلقة بالترقية كحافز لتحسين أداء العاملين بمؤسسة سريتاف لصناعة الخزف المنزلي"،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجتيسر في علوم التسيير فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،جامعة الحاج لخضر باتنة. هدفت الدراسة الى اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها يعد من الوسائل والأساليب انطلاقا من الأهمية للترقية داخل المؤسسة ، انطلقت الباحثة و على مراحل من هذه التساؤلات فكانت الأولى استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة و الأداء و تقييمه ، لتشخص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة وحوافز أخرى بصفة عامة ومدى مساهمتها بالروح المعنوية للعاملين. لتحقيق هذا الهدف قامت باتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيها ،واختيار عينة البحث عن طريق إتباع أسلوب المعاينة القصدية، وقد توصلت النتائج إلى: هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة سريتاف لصناعة الخزف المنزلي، وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

الدراسة الثانية : لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة 2015 بعنوان: " الترقية ودورها في تحسين آداء الموظفين في المؤسسة الخدماتية" –دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية جيجل– مذكرة لنيل شادة الماستر في علم الاجتماع ، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي ، وعينة مختارة باسلوب عشوائي شملت 50 عامل وعاملة في المديرية ،تم استخدام الأدوات البحثية التالية : الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، السجلات و الوثائق، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على إبراز أثر الترقية والظروف والوسائل المعتمدة في ذلك ومدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وابراز إيجابيات وسلبيات نظام الترقية المطبق في المؤسسة الجزائرية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

تؤدي الزيادة في المسؤوليات إلى الدافعية في العمل، تساهم الحوافز في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال، يساهم التدرج في المناصب في تحسين كفاءة العامل باعتبار ان الترقية والأداء الوظيفي فهي تحدد أهمية الترقية لدى العمال وكيف تلعب دورا في تحسين أداء العمال كما سلطت الضوء على موضوع الترقية من الجوانب المهمة في تحفيز العاملين باعتبارها من أهم عوامل زيادة الأداء،وذلك وذلك من خلال أن إمكانية التدرج والترقي في الوظائف والمسؤوليات.

<u>الدراسة الثالثة: مشراوي يوسف2016</u> بعنوان: "أثر الترقية في تحفيز وتحسين الاداء بالمؤسسة" –دراسة ميدانية مؤسسة نفطال مستغانم– مذكرة لنيل شادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي ، والاستمارة الاستبيانية كأدة استوفت الدراسة جميع الشرائح العمرية و الجنسية و جميع الطبقات الإدارية و الوظيفية للشركة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 50 عامل من عمال هذه المؤسسة ، وهذا لمعرفة رأي كل الأطراف و الشرائح، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على هل للترقية علاقة بالتحفيزو تحسين الأداء بالمنظمة ، و إلى أي مدى يطبق نطام الترقية في المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الترقية و تحسين الأداء نشأت بينهما علاقة طردية تجعل من الترقية شرطا لتحقيق حسن الأداء أي انه إذا كان هناك أداء حسن فهذا يعني أن العامل تحصل على الترقية، إذا كان هناك أداء حسن فهذا يعني أن العامل تحصل على الترقية.ضرورة توفير فرص الترقية أكثر أمام الأفراد العاملين المستحقين لها،وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع طموحات وأوضاع العمال خاصة منهم فئة أعوان التنفيذ في المؤسسة محل الدراسة. ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة و تحسينها لتنال رضا العاملين بالمؤسسة، و الاستناد في منحهاعلى الأداء بشكل مباشر.

الدراسة الرابعة : أسماء بن ناجي عزيزة بن طعبلي 2017 بعنوان: "الترقية الادارية ودورها في تحسين أداء العاملين– دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية الوادي– مذكرة لنيل شادة الماستر في علم الاجتماع، ولقد أتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي لتماشيه وطبيعة موضوع الدراسة ،كما استعمل الاستبيان المغلق كأداة للدراسة ،وبعض الوثائق والسجلات، وتم اختيار 50 موظف وموظفة تتوفر فيهم خصائص دراستنا موزعين على مصالح مختلفة،يتشكلون من موظفين مختلفين في المستوى التعليمي وقد تم اختيار العينة القصدية لملاءمتها ،وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الترقية بانواعها ومصادرها والتعرف على الاداء الوظيفي من حيث المفهوم ودور الترقية في تحسين عملية الاداء الوظيفي والوقوف على حتمية الترقية التي تؤثر في تحسين ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

–تحسين في عملية توظيف الموظفين حسب القدرات والكفاءات لكل موظف.

–شرح إجراءات الترقية لكافة الموظفين بمديرية التربية خاصة الملتحقين جدد بها.

–إصلاح نظام التقسيم الذي يعتمد عليه في الترقية في الدرجات، الرتبة وذلك من خلال التركيز على المعايير الموضوعية وتصنيفها حسب أنواع الوظائف وطبيعتها، وعلى المسؤولين الحرص في تطبيق آليات مناسبة في الترقية لاداء الموظفين بجدية.

– إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر حداثة وذلك بمراعاة خبرة الموظف.

– الاهتمام اكثر بتكوين وتدريب الفرد المراد ترقيته لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2–الدراسات السابقة لمتغير: الترقية الادارية:

الدراسة الخامسة: نسيمة أحمد الصيد 2008 " متعلقة بالترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجا"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية.جامعة جامعة20 اوت سكيكدة، هدفت الدراسة تقصي واقع الترقية في علاقتها بالفعالية التنظمية بمركب مطاحن الحرش كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية. وذلك من حلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسدناها في تساؤل مركزي مؤداه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ . قامت الباحثة باتباع المنهج المنهج الوصفي بإختيار عينة طبقية عشوائية شملت 70 عاملا بنسبة 50 %من مجتمع الدراسة، وحصلنا على البيانات

من خلال تطبيق الإستمارة، وقد توصلت النتائج إلى: أهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية، ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو وجود علاقات إرتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية و زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال ، هذا وقد أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية أن إمتيازات الترقية تؤثر بصورة إيجابية على معدلات الإستقرار بالمؤسسة، وفضلا عن هذا أثارت الدراسة مسألة محورية تتعلق بالصراع حول الترقية بين العاملين بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة السادسة: مصطفاوي توفيق 2019:" الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين – دراسة حالة المؤسسة المؤسسة للصحة العمومية للصحة الجوارية مقرة– مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال ،والتي اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة باستخدام المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، وقد هدفت إلى إزالة الغموض والتعرف على المعيار الذي تقوم الترقية ، وما علاقتها بالتحفيز، وواقع استخدام نظام الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية ، ومعرفة المزايا المترتبة عن تطبيقه وايضا الموانع التي تواجه وكانت اهم النتائج االمتوصل اليها :– ان نظام الترقية المطبق في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يخضع لمعيار اساسي وهو نظام الترقية بالاقدمية الذي يصب في مصلحة الموظف، واهمالها لنظام الترقية بالجدارة الذي يهدف الى ترقية الموظفين الاكفاء.

–للوصول الى الاستخدام الامثل لنظام الترقية في تحفيز الموظفين يجب على المسؤول في المؤسسة التحكم الجيد في القوانين ومعايير الترقية في الوظيفة العمومية.

التعليق على الدراسات السابقة :

- اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال مساهمة الترقية على الاداء الوظيفي للعاملين بجلب المعطيات وتوفير المعلومات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، كما في دراسة ليلى غضبان (2011) ، لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة(2015) ، مشراوي يوسف(2016) ، أسماء بن ناجي وعزيزة طعبلي(2017).
- كما اهتمت مجموع الدراسات التي عرضت في مجال الاداء الوظيفي بالتعرف على مفهوم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة منها مقوماته ، مراحله، أنواعه ، محدداته

،معيقاته كما في دراسة لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة(2015) وبن ناجي وعزيزة طعبلي(2017).

- إتفقت الدراسة الحالية مع دارسة أسماء بن ناجي وعزيزة طعبلي(2017). في التعرف على مستوى بعض أبعاد الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة(2015) في التعرف على معايير تقييم الاداء حسب الكفاءة والأقدمية، والذي يعمل على تحسين كفاءة وأداء الأفراد داخل المنظمات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تسعى إلى دراسة بعض الأبعاد والمؤشرات التث تؤثر على العاملين ومستويات الأداء الوظيفي لديهم التي تخص الفعالية والكفاءة والدافعية .
- كان للدراسات السابقة الموجودة هنا وهناك ، لتشعب هذا الموضوع وارتباطه بميادين كثيرة كعلم الاجتماع والاقتصاد والقانون....الخ فائدة كبيرة في مساعدتنا في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة وتكوين خلفية نظرية للانطلاق في البحث بالمؤسسة الرياضية محل الدراسة ، الأمر الذي ساهم في صياغتنا لمشكلات وفروض الدراسة .
- إتفقت الدراسة الحالية معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي .ماعدا مصطفاوي توفيق(2019) الذي استخدم منهج دراسة حالة.
- كذلك اتفقت من حيث أداة الدراسة الاستبيان، الا في بعض الدراسات مصطفاوي توفيق (2019) ، لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة(2015) بن ناجي وعزيزة طعبلي(2017) التي استعملت وسائل اخرى كالمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق.
- اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نسيمة احمد الصيد (2008) في الشق المتعلق بنتائج المتغير الثاني الخاص الترقية الادراية بوجود أهمية والعلاقة بين الترقية والفعالية.
- فيما اختلفت نتائج دراستا مع دراسة ليلى غضبان (2011) في وجود اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة لوجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

الجانب النظري

الفصل الثاني
الخلفية النظرية
(الترقية الادارية و
الأداء الوظيفي)

تمهيد :

الترقية تعتبر غاية يطمح إليها الموظفون لأنها تفتح المجال أمامهم للوصول إلى المناصب العليا، فتغرس فيهم الحافز لبذل قصارى جهودهم للظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية، كما تجذب هذه الترقية الأفراد الأكفاء وذوي الخبرات العالية إلى الرغبة في العمل في الإدارة وعدم الإستقالة من الوظيفة، وذلك لحصولهم على الراتب الأعلى في الدولة، لذلك فإن الترقية بمثابة مكافأة تمنح للموظفين الجديرين بالترقية، وتتمثل هذه المكافأة في الزيادة في رواتبهم، ومن ثم تحسين مستواهم المادي والمعيشي ومركزهم الاجتماعي والاقتصادي. والترقيات تعد بمثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر من العاملين بمختلف المؤسسات الرياضية الجزائرية، كما يرتبط نجاح أي مؤسسة أساسا بقوة أداء مواردها البشرية من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية و الجماعية، ونظرا لأهمية الترقية الادراية على جانب الأداء الوظيفي وللإلمام أكثر بالموضوع سوف نتطرق بايجاز في هذا الفصل إلى مختلف مراسيم وقوانين الترقية في الجزائر، أنواعها ومعاييرها، طرقها وأهدافها ، وكذا تبيان أنواع الاداء الوظيفي، اهميته والعوامل المؤثرة فيه و كذا محدداته.

أولا/ الترقية الادارية:

1-1 طبيعة الترقية في الوظيفة العمومية: لقد حظيت الترقية الادارية بأهمية كبيرة عند المشرع الجزائري في بعض المراسيم والنصوص القانونية في الجزائر بين الاسس والمعايير القديمة والحديثة (المقننة) ، قصد تشجيع الموظفين على بذل مزيدا من الجهود والرفع من مستويات أدائهم، وتعد الأقدمية من أقدم المعايير المعمول بها في الترقية من حيث التطبيق ,ويتم احتسابها من طرف الإدارة ليتم ترقية الموظف من منصب إلى منصب أعلى منه، وحسب الكفاءة باختيار وتفضيل الاكفأ والاجدر من العاملين .اما حسب المعايير المقننة الحديثة فقد اخضع المشرع هنا الترقية حسب الدرجة والرتبة وبواسطة الشهادات والامتحانات والترقية على سبيل الاختيار والتكوين ،وذلك لتفادي بعض الممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية. (توفيق مصطفاوي ، 2019، ص ص 28 29).

وفي هذا الصدد وحسب المشرع الجزائري عرفت المادة 1/54و2 من المرسوم رقم 85-59 الترقية كمايلي: عملا بالمادة 117 من القانون رقم78-12 المؤرخ في 15 اوت المذكور اعلاه تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب أعلى حسب التسلسل السلمي ،وتترجم أما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير الرتبة في السلك السلك. (الجريدة الرسمية ، 1985، العدد40)

ونجد في المرسوم رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجريدة الرسمية العدد46 وضح الترقية بأنها تقلد الموظف أعلى درجة في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتب. (الجريدة الرسمية ، 2006، العدد 46).

وتطبيقا للمواد 8 و 114 و126 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية النظام الجديد لتصنيف وترقية الموظفين ودفع الرواتب انشأ المرسوم رقم07 المؤرخة في 2007/12/29 كتعليمة من رئيس الحكومة انذاك الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، وتهدف هذه التعليمة الي توضيح كيفيات تطبيق النظام الجديد لتصنيف

الموظفين ودفع رواتبهم وكذا ادماجهم واعادة تصنيفهم في اطار القوانين الاساسية الخاصة الجديدة.

1-2- أنواع الترقية: تعتبر الترقية من النظم الاساسية التي تميز وتطور قابليات الافراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء الى ملا الشغور من الخارج ، ويتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الصعود إلى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر، وتتمثل أنواع الترقية في التالي:

أ- **الترقية في الدرجة:** وهي صعود الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شروط الاقدمية المطلوبة في السنة المعنية في حدود 12 درجة وفقا لنظام الترقية المحدد بالمرسوم الرئاسي رقم 07/ 304المؤرخ في 2007/09/29 ،المتضمن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم في المادة 11منه. تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاثة مدد ترقية على الاكثر دنيا ،متوسطة وقصوى في مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة، وتبعا لتنفيد السلطة التي لها صلاحية التعيين تقفل الأقدمية دائما إلى12/31 من السنة السابقة للسنة الجارية .أنظر الى المرسوم الرئاسي رقم 149/66 المورخ في 02جويلية 1962، يتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقية المادة 04 منه . وللعلم فان الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقد زيادة في الراتب. (المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر2007 ،المادة 11 منه المتعلقة بالترقية في الدرجات) (شعيبي امينة، 2013-2014، ص71).

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المد القصوى
من درجة إل درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستتة اشهر	3 سنوات	3سنوات و6 اشهر
المجموع:12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

جدول: رقم (01) يوضح وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر.

فمن خلال الجدول أعلاه يتضم أن الترقية في الدرجات أصبحت تضفي نوعا من الصرامة واعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة والخبرة الميدانية التي تسمح له بالمرور من درجة إلى درجة أعلى.

ب-الترقية في الرتبة: يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقووق وواجبات معينة إلي وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى ، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة وتتميز هذه الاخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

ج- الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات: ينبغي التأكيد على البعد التحفيزي لهذا النمط، فهو يتصل مباشرة بالأهمية التي توليها السلطات العمومية للتكوين المتواصل بمختلف صيغه البيداغوجية، ومن الاهمية بمكان أن نشير من جهة أخرى إلى أنه لا يمكن إضفاء طابع التلقائية لهذا النوع من الترقية وذلك أنه رغم اعتباره مكافأة طبيعة للجهد الشخصي الذي يبذله الموظف قصد تحسين مستواه المعرفي والمهني.

د- الترقية عن طريق الاختيار: المقصود بالترقية الاختيارية تقدم الموظف في سلكه المهني برتبة واحدة، ويكون ذلك بصفة دورية طيلة مشواره الوظيفي، لكون الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض الشروط والمعايير المنصوص عليها في القانون، وكذا عدد المناصب المخصصة لذلك.

هـ- الترقية على أساس الشهادات: تخصص هذه الترقية للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات، التي تسمح لهم بحق الاولوية للالتحاق مباشرة بسلك أعلى أو رتبة أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

و- الترقية عن طريق التكوين المتخصص: هذا النوع من الترقية ينتج عنه تحسن المعارف والكفاءات الاساسية الموظفين بعود خضوعهم لتكوين متخصص، من أجل تجسيد هذا النوع

من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية، المعنية باعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وفق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية (شعيبي امينة، 2013-2014، ص88).

1-3-طرق الترقية: تعددت وتنوعت أنواع الترقية ويمكن حصرها فيما يلي:

أ-من حيث مصادرها :

- **ترقية داخلية:** يعطي بعض الافراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها وتسمى هذ السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم و وانسجامهم مع زملائهم كما تحفز على العمل أكثر و منه زيادة الإنتاجية والفعالية.
- **ترقية خارجية:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج ، وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العامة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعقم الافكار (علي غربي وآخرون، 2005، ص25)

ب-من حيث مجالها: وهناك أنواع نذكر منها:

- **ترقية مفتوحة:** تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الاعلى، وامكانية الانتقال تكون مشروطة بانطباق شروط الترقية على المرقى.
- **ترقية مغلقة:** وهنا لا يتاح لكل الافراد فرصة الترقي، وانما تكن الترقية مقتصرة على بعض الفئات التي تعنيها عملية الترقية وخاصة في المناصب العليا التي تحتاج مؤهلات كبيرة.

ج-من حيث امتيازاتها : وهناك أنواع منها:

- **ترقية في الأجر :** تحد ث نتيجة للكفاءة أو الاقدمية، فيترتب عنها أثار مادية عينيا يتقاضاه المرقى في حالة انتقاله من مستول وظيفي لآخر أو من درجة اخرى.

- **ترقية في المستوى التنظيمي** : وتحدث عندما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الاعلى للفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى. (أحمد ماهر، 2001، ص25)

1-4- شروط الترقية: للترقية شروط يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتتمثل في ما يلي:

-وجب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة أي فتح منصب مالي.

-أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.

-أن يكون العامل مستوفي الشرود الوظيفية المرقى إليها، وهي الحد الادنى للمؤهلات المطلوبة.

-أن تكون الوظيفة الجديدة موالية للوظيفة السابقة، حتى يتمكن الموظف من التدرج في مختلف.

مراتب الهيكل التنظيمي، ليتسن له الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.

-قضاء العامل فترة زمنية في الفئة الوظيفية قبل الترقية إلى الفئة الاعلى.

1-5- أهمية الترقية : بما أن الترقية تساهم في التوسيع من دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للاداءة بتحسين مستوى أدائها كما تسمح للموظف بتحسين مستواه المهني وعدم الجمود في مستول واحد من بداية حياته والى غاية نهايتها، لذا يمكن القول أن الترقية هي أداة من أدوات المواءمة بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الإدارة من جهة أخرى، وهي في نفس الوقت تحقق مبدأ ترقية الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، ولهذا تعتبر الترقية من أهم الانشطة والعمليات التي تعود بالنفع على الإدارة والموظف في آن واحد.

1-6- أهداف الترقية: تهدف سياسة الترقية في اطار الوظيفة العامة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

-خلق الشعور بالامان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الووظيفي مع زيادة دخلهم.

-إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقص جهد في العمل أملا في الترقية.

-محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لضمان الترقية (جبلي فاتح، 2006، ص32).

-رضا العمال عن العمل، وشعورهم بوجودهم داخل المؤسسة.

-التشجيع على الابتكار وايجاد المهارة الفنية.

-التشجيع على التنافس من أجل التطوير وتحسين الاداء وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

ثانيا/ الأداء الوظيفي:

-2-1- مفهوم الأداء : يعرف الاداء البشري على أنه أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرعلى صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم1 ، كما يعرف أيضا السلوك والقدرة التي ينافس به الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (راوية محمد،2000.ص215).

ويعرف الاداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف اعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الاداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

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

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

-الموقف :وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن منا العمول والإشراف والانظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2-2- أنواع الأداء الوظيفي :بعد التعرف على مفهوم الاداء الوظيفي، يمكننا التطرق إلى عرض أنواع الاداء، بحيث بالإمكان تصنيف الاداء وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، ويقسم الاداء عادة حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية:

أ -حسب معيار المصدر :وفقا لهدا المعيار يمكن تقسيم الاداء إل نوعين:

- **الاداء الداخلي** :ويطلق على هذا النوع من الاداء أداة الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي: (عادل عشي،2002.ص ص 5-6)
- **الاداء البشري** :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الاداء التقني** :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال الوسائل بشكل فعال .
- **الاداء المالي** :ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- **الاداء الخارجي** :وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهدا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

ب -حسب معيار الشمولية :وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إل نوعين أيضا:

- **الاداء الكلي** :وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفربية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، الاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- **الاداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث

يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الافراد ، أداء وظيفة الانتاج. (عمر محمد،1988.ص 56)

2-3- العوامل المؤثرة في الأداء :إن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للاسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الاساسية ، فهو جزأ من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فهو يؤثر في البيئة الخارجية إذ لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة (النمر سعد وآخرون 1990.ص 43)

، وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الاداء:

أ -غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للاعمال ومعدلات إنتاج محددة، فانها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحققه من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للاداء أو خطط تفصيلية محددة. (الشقاوي عبد الرحمن، 1994.ص 82)

ب -عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفوة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

ج -اختلاف مستويات الأداء :من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الاساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، وهذا ما يتطلب نظاما لتقييم الاداء للموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج وغير المنتج ومتوسط الاداء. (هاني يوسف 1993.ص 298).

د - عدم الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتب من العوامل الاساسية في تدني معدلات الاداء والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

هـ - التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر السلبية التي تأثر في معدل أداء

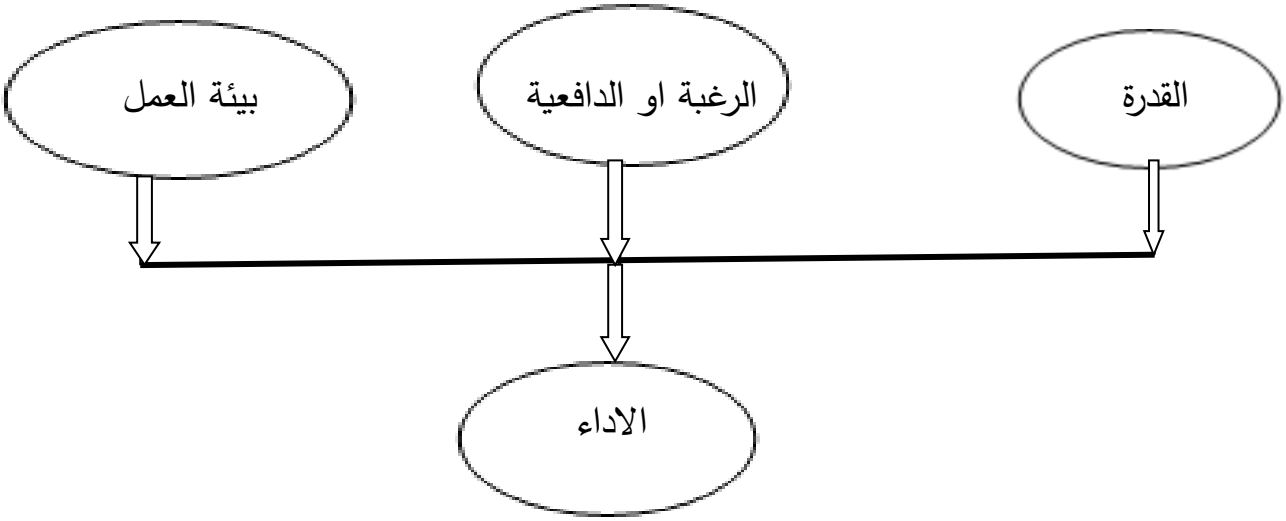
الموظفين، فهو يتسبب في ضياع ساعات مهدورة من العمل، ويمكن أن يكون التسيب الإداري ناتج عن أسلوب القيادة والاشراف أي إذا كانت القيادة العليا ملتزمة بالنظام واحترام الوقت، فهذا بطبيعة الحال سيجعلها قدوة أمام الموظفين والعكس صحيح(الشقاوي عبد الرحمن، 1994.ص 300).

2-4- محددات الأداء الوظيفي :إذ يتطلب تحديد مستوى الاداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الاداء، وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة اعداد نموذج لمحددات الاداء.

-**الدافعية الفردية** :وتعبرعن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه واقباله على العمل الذي يعبرعن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته .

-**مناخ العمل** :ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا .

-**القدرة لدى الفرد على أداء العمل** :وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب واكتساب الخبرات والمها رات المرتبطة بالعمل.(عبد الكريم الخزامي.1999.ص11)



شكل رقم (01) يوضح محددات الاداء الوظيفي. المصدر: محمد زايد بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي،رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 1997 ،ص 146.

2-5-أهمية الأداء الوظيفي : تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- أن الاداء يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في

المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاد قرارات النقل والترقية.

-ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهدا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

-ارتباط الاداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الاداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج امال واخرون،2013.ص38)

خلاصة:

نستنتج مما سبح أن الترقية هي تغيير في الوضعية أو المكانة العملية للموظف من خلال انتقاله من رتبة لاخرى، ولها أهمية كبيرة في حياة الفرد من خلال تطوير الاداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.

وللترقية أنواع وتتمثل في مختلف انواع الترقية ،وتعتمد على شروط لوضع سياسة محكمة من تكوين وتدريب وعلى وجوب توفر منصب شاغر وتهدف الترقية لتحفيز الموظفين من الرفع في مستوى الاداء الوظيفي والخدماتي في المؤسسات الرياضية وتطويره ورفع كفاءة العاملين فيها ومهاراتهم.

وهناك أيضا موانع تمنع الموظف من الترقية وهي موانع متعلقة بالنظام التأديبي، وموانع متعلقة بالوضعيات القانونية الاساسية للموظف. كما يحتل تقييم الأداء الوظيفي دورا مهما في إدارة الافراد باعتباره أنه العملية الأكثر نجاحا لمعرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أداء العامل ومستوى الإنجاز الذي يقدمه يقدمه للمؤسسة من جهة وللأفراد العاملين من جهة أخرى وهذا بدوره ينعكس إيجابا على رفع إنتاجه للمنظمة ويسمح بفرص أكثر لترقية العمال والحصول على المكافآت المادية والمعنوية.

الفصل الثالث

الخلفية النظرية

المؤسسات الرياضية

ومديرية الشباب والرياضة

تمهيد:

حيث أن الهيئات الرياضية ومختلف تنظيماتها قد أصبحوا يولون أهمية بالغة لفهم شخصية الرياضي والعناية به وتقديره لذاته وللرياضة ، ومدى ارتباط ذلك بالمؤسسات الرياضية بصفة خاصة مع مراعاة خصوصية الرياضة والمؤثرات التي تحيط بالرياضي وكل هذا قصد الدفع بالرياضيين وتطوير المنافسات وتطوير خيرات الفرد الاجتماعية والاقتصادية وذلك بقصد التحسين والرقي بالنتائج الرياضية .

المؤسسات الرياضية من أهم الأساليب المستخدمة في تطوير القدرات وتحسين مستوى الرياضيين وتنمية قدراتهم، من حيث أن هناك علاقة قائمة بين المنافسات والمنافسين، فهي النواة والممول الرئيسي لها كونها الهدف النهائي الذي يرمي إليه التدريب الرياضي، ولكي تقوم المنافسات بهذا الدور يجب أن يكون هناك قائمون ومسيرون على إدارة وتنظيم هذه المنافسات الرياضية .

لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسات الرياضية، وخصائصها، وكذا القوانين التي تضبطها وتحكمها ، وكذا التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ونشأتها وتبيان هيكلها التنظمي بالتفيصل .

أولا/ مفاهيم المؤسسة الرياضية :

مفهوم المؤسسة: هي نظام اجتماعي نسبي ،واطار تنسيقي عقلاني بين انشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق اهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلة محددة في وحدات ادارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية ، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة او المنشاة وتعمل على تلبية الحاجيات الانسنية بطريقة منظمة ذات نسق معين بوجهها ، وتنظم وتدار بطرق مختلفة ولاغراض مختلفة لتبلية حاجات المجتمع. (العدلوني، 2002، ص 14)

– المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل المادية والبشرية ،المالية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف المرسومة في نطاق زماني والمكاني. (بن حبيب عبد الرزاق، 2002، ص 24)

1-2- مفهوم المؤسسات الرياضية: و هي هيئات ينشئها اتمع لخدمة القطاع الرياضي و هي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق و حجمها والهدف الذي الذي أنشأت من اجله ويشير اشرف صبحي نقلا عن دافت، وروبيرز roppins , daft أن "المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر اداري علمي ذات بناء محدد بداخله الاقسام والشعب المختلفة والمستويات الادارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجمها. (علي غراب، 2010، ص 52)

كما يعرفها الشافعي" هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر" (حسن أحمد الشافعي، 2004 ، ص 185)

1-3- أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا .فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات

الآتية: رياضة الفرق المحترفة. الرياضة المدرسية والجامعية. المنشآت الرياضية الأندية الرياضية، أندية الصحة، الأندية الترويحية، الرياضات التجارية كالبولينغ، المعسكرات الرياضية.

1-4- أهمية المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لابد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها مايلي:

-مراكز عمل وتعامل.

-إنتاج الحاضر والمستقبل.

-ضمان استغلال المواهب الشابة .(حسام سامر عبده، 2001 ، ص54) .

1-5- أهداف المؤسسات الرياضية: تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسات الرياضية، وهي عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف، يمكن تلخيصها إلى مايلي:

-**هدف قومي** :وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية.

-**هدف محلي** :ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

-**هدف اجتماعي** :تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.

-**هدف اقتصادي** :من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

ثانيا/: مديرية الشباب والرياضة:

2-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الكائن مقرها بالحي الأولمبي طريق 700 مسكن بالمسيلة هي مؤسسة ذات طابع إداري والأهداف التي وضعت من أجلها تكمن في حث وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها والتي من شأنها مساعدة الشباب لإدماجهم في الوسط الاجتماعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى عن طريق عن طريق المرفق الرياضية التي تساعد على الخروج من العزلة والاشتراك في الحياة الاجتماعية.

عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في النص القانوني (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة).

2-2- نشأة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

وقد انشئت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 / 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها. وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 93 / 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة . وتم صدور مرسوم تنفيذي رقم 06 -345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيره.

الاسم: مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بموقع الحي الاولمبي طريق حي 700 مسكن بالمسيلة ،هاتف: 33 -17 -55 (035) وتشتمل على المصالح التالية:

عند المصالح أربعة (4) مصالح وكل مصلحة تحتوي على ثلاث مكاتب ادارية.

2-3- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة .

2-4- مصالح مديرية الشباب والرياضة

2-4-1 مصلحة نشاطات الشباب : من أهداف المصلحة :

- تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير ومتابعة تنفيذها .
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال والأصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

ومصلحة نشاطات الشباب هي عبارة عن ديوان الشباب بكفل بهم من الناحية البيداغوجية والمالية ، أصبحت تسمى مصلحة نشاطات الشباب وتحتوي على ثلاث مكاتب بعدما كانت تحتوي على اربع مكاتب وهذه المكاتب هي :

2-4-1-1-مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال : دوره هو:

- وجود نقاط إعلامية على مستوى مؤسسة الشباب تقوم بإيصال معلومات للشباب .
- الاتصال بديوان مؤسسات الشباب لأنه في اتصال مباشر بالشباب .
- يقوم بإنجاز التقارير الدورية خاصة باتصال واعلام الشباب .
- توصيل المعلومة للشباب في جميع الميادين التي تخصهم .
- محاربة الآفات الاجتماعية والولاية بصفة عامة.

2-4-1-2-مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب : يقوم بتسطير برامج تتمحور على 03 نقاط وهي:نشاطات الهواء الطلق،الترفيه . تبادل الشباب . القيام ببرمجة دورات تكوينية خاصة بمنشطي مركز قضاء العطل و الترفيه وتبادل الشباب ، وفيه تربص درجة أولى وثانية ، العام الأول درجة أولى والثانية في العام الموالي .

2-4-1-3-مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب : مهام هذا المكتب

- الاتصال بالجمعيات الشبابية على مستوى الولاية للاستفادة من الدعم المالي من الصندوق الولائي مبادرات الشباب والممارسات المدنية و الرياضية .
- تسطير البرامج للجمعيات ودراسة الأهداف التي تتماشى مع سياسة القطاع .
- المتابعة الدورية للنشاط الحركة الجمعوية من خلال التقارير وبرامج هذه الأخيرة .

2-4-2- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات : مهام هذه المصلحة تتمحور فيما يلي :

- الإحصائيات : تقوم باحصاء جميع المنشآت الشبانية والرياضية المتواجدة على مستوى الولاية المسيلة)
- وتشمل نوعية المؤسسة والحالة البنيوية ويهدف هذا الإحصاء لمعرفة العجز الناقص على مستوى الولاية .
- وتحتوي مصلحة الاستثمارات والتجهيزات على 03 مكتب رئيسية توزع عليها المهام المنصوصة أعلاه.

2-4-2-1- مكتب المنشات والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية : ومن مهامه

- إعداد الاقتراحات الجديدة من مشات شبانية ورياضية وإحصاء النقائص الموجودة في هذه المشات.
- تسجيل المشروع في مكان ما ويجب ان يأخذ بعين الإعتبار (الكثافة السكانية ، عدد الجمعيات الموجودة والنشاط الممارس وحالة المنشآت الموجودة حسب حجم وكلفة المشروع)

2-4-2-2-مكتب التقييم والصيانة :

- يقوم بمتابعة المشاريع متابعة ميدانية وإعداد برامج الصيانة المنشآت والتجهيزات الرياضية هذا هو دور هذا المكتب بصفة عامة.

2-4-2-3-مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم:

- اعداد الاحصائيات الخاصة بقطاع الشباب والرياضة من منشآت وتجهيزات شبانية ورياضية و المتابعة المالية لمختلف المشاريع القطاعية.

2-4-3- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب كذلك مثل باقي المصالح الأربعة لمديرية الشباب والرياضة وهي مصلحة لا تقل شأنا عن باقي المصالح وهي جد مهمة في تسيير الموارد البشرية والمالية وفيما يلي مكاتب هذه المصلحة:

2-4-3-1- مكتب المستخدمين والتكوين:

- هذا المكتب يتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظفين والإطارات في المسار المهني للعمال على الولاية وعلى مستوى الترقيات بصفة عامة.
- توجيه الإنذارات والعقوبات والتوبيخات والتشجيعات.
- فتح المسابقات التوظيف عن طريق الإشهار في الجرائد.
- استقبال الملفات يكون على مستوى الإدارة والتكوين .

2-4-3-2-مكتب الميزانية ومتابعة إعانات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها:

- هذا المكتب مخصص للتسيير المالي أي الميزانيات المقدمة وكيفيات التصرف بها حيث تستلم النوادي والجمعيات الإعانات والمساعدات من طرف الصندوق الولائي وتتمحور مهامه في:
- المالية للنشاطات المقامة بتلك المساعدات والإعانات المقدمة لجنب بعض الثغرات.
- تقدم الميزانية التي يحضرها المدير إلى مجلس الإدارة للتداول بشأنها وتعرض بعد ذلك على الوزارة الوصية ووزير المالية للموافقة عليها وتشمل الميزانية على باب الإيرادات وباب النفقات.

2-4-3-3-مكتب الوسائل العامة :

- وكانت تسميته مكتب مالية والوسائل العامة وهذا المكتب يتكفل بـ:
- تسيير رواتب العمال الشهرية والملفات في ترقية الدرجات والوظائف والرتب وهذا بالتنسيق المباشر مع مكتب المستخدمين والمراقب المالي وأمين الحزينة ,
- كل موظف يشترك بنسبة 1 % من الأجر الخام % بالنسبة للتعاضدية .

2-4-4- مصلحة التربية البدنية والرياضية: مهام هذه المصلحة:

- تنفيذ برامج وترقية وتصميم التربية البدنية والرياضية لا سيما في الوسط التربوي وتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب إنتقاء المواهب الرياضية الشابة وترجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية
- إعداد مخطط تطوير الرياضة في الولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية النوادي الرياضية، الرابطات الولائية والبلدية . . . الخ)

2-4-4-1- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية:

- تقوم النوادي بالاتصال بمديرية الشباب والرياضة وهذا المكتب يقوم بالاستقبال وهدفه متابعة برامج تنمية التربية البدنية والرياضية على مستوى الرابطات الولائية والنوادي الرياضية المختصة ومدارس تكوين الرياضة

هذا المكتب وفق قوانين مسطرة وهو الشيء الوحيد المعتمد عليه في إجراء التظاهرات في مختلف البلديات ويكون بتقديم طلب خطي من رئيس الجمعية إلى مديرية الشباب والرياضة قصد دراسته وتقديم يد المساعدة وإعانات مادية ومعنوية ، وهذه التظاهرات تتمثل في سباق المراطون ،السرعة ودورات في كرة القدم ،السلة ، اليد . .. الخ

الجدول (02): البرامج الشهرية:

الرقم	طبيعة العملية	الأهداف المسطرة	التاريخ	النتائج والملاحظات

2-4-4-2-مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها :

- ومن أهم مهام هذا المكتب ما يلي :
- برمجت المنافسات الرياضية ، تكوين المدرسين ، الإطارات ، الحكام و المسيرين الرياضيين ، التنسيق والتنظيم ، إقامة التظاهرات .
- اعتماد المدربين تقدم من طرف الرابطات إلى مكتب الممارسات البدنية والرياضية .
- تكوين الحكام يكون من طرف الرابطات مع التنسيق مع الهيئات المعنية .
- تكوين ملف اكتساب المواهب الشابة .

- العمل مع مختلف الرابطات الولائية (المديريات التقنية) في رضعه برامج وتطبيقها الصالح المواهب الرياضية والفئات الشبانية .

2-4-4-3-مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية : مهام المكتب:

التمويل (موارد مالية) ، قطاع الشباب ، القطاع الرياضي

- يسهر على ضمان نشاط النوادي والرابطات الولائية . يسهر على ضبط الاحصائيات المنبثقة على نشاط النوادي والرابطات الرياضية .
- يسهر على تنظيم لقاءات حول النصوص القانونية الحديثة وكيفية تطبيقها السهر الدائم على تطبيق النصوص القانونية وكذا تسيرها وفقا لهذه النصوص .
- متابعة ومراقبة نشاط النوادي والرابطات الرياضية .
- ضبط الملفات في كل أخر السنة (إعلانات أعضاء.....) .
- مراسلة النوادي والرابطات الرياضية في إطار ضبط قائمة الجمعيات وفي كل عام يتم تجديد المراسلة .

2-5- التمويل المالي في مديرية الشباب والرياضة:

يتم عن لجنة تقنية تدرس كيفية توزيع الإعانات التي تعتمد على مقاريس أهمها :

- قطاع الرياضة ، مستوى النادي ، عدد الفروع ،عدد الممارسين ، الانتماء إلى أقطاب التنمية (الملاكمة ، الكاراتيه ، السباحة ....) وهناك توفر فروع نسوية .
- مركز إعلام وتنشيط الشياب – ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات .
- الحركة الجمعوية الشبابية والرياضية (عضوين من مديرية الشباب وعضوين من مديرية الرياضة) عضو المجلس الشعبي الولائي بعد المصادقة تقدم الملفات وفقا للقوانين السارية المفعول .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى تعريف المؤسسة الرياضية ومعرفة أهميتها وأهدافها، فالمؤسسات الرياضية مختلفة ومتنوعة عن بعضها البعض حسب الشكل) مفتوحة أو مغلقة(، الحجم) متوسطة أو كبيرة(، الهدف والنشط... الخ .وهي مكون اجتماعي ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ غايات مخطط لها مسبقا، لذلك وجب التركيز على التسيير الجيد داخل الإدارات وإعداد برامج تكوينية تقوي المورد البشري وتحقق رضاه الوظيفي من خلال جملة المزايا والتحفيزات المختلفة كي تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في تقديم الخدمات للمجتمع للمساهمة في التنمية الاقتصادية والرياضية الحديثة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاطات والمجازفات، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم ، هذه المغامرة تستدعي الصبر ، الموضوعية ، الجهد المتواصل، التنظيم ، التخيل الخصب، والفطنة الحادة ، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية لنجاح البحث.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهم الاجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة ، كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث هلمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية .

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداء المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من مجموعة من المسيرين الاداريين من أجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات " حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح اجراءه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح ، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الاولى لتخطيط البحث – الاهداف، الإطار وظروف البحث-. (فضيل دليو، 2002، ص46).

ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية مايلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة .
- التعرف على عينة الدراسة .
- تحديد أساليب وأدوات جمع المعلومات التي تلائم مجتمع الدراسة .
- ضبط الشروط العلمية للدراسة .
- وقد بدأت دراستنا الفعلية لهذا الموضوع وذلك من خلال توزيع استمارة استبيانية على عينة من 10 موظفين مبحوثين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كدراسة إستطلاعية أولية للتعرف على مجتمع الدراسة أكثر. **(أنظر الملحق رقم 03)**

2- المنهج المستخدم :

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر.(عمار بوحوش ،1995، ص89)

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه ، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي هو المنهج الملائم لبحثنا، كون هذا المنهج يساعد في الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة .

3- مجتمع وعينة البحث:

3-1 مجتمع الدراسة :

ينظر إلى العينة أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله.(رشيد زرواتي ، ص17)

فالعينة هي مجموعة من الأفراد تؤخذ من اتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا .(عطاء الله احمد واخرون، 2009، ص68)

يتمثل المجتمع في الدراسة التي نحن بصددها دراستها مؤسسة مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

3-2 عينة البحث وكيفية اختيارها :

- **تعرف العينة** على أنها " المجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة(عبد الكريم بوحفص،2011، ص130). تكونت من ،أما طريقة اختيار عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة بأخذ عينة تمثلت في 20عامل من عمال مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة العينة ، قمنا خلالها و إستعملنا استمارة استبيانية على بعض المبحوثين من العاملين و المسيرين في المديرية ذاتها مع تجميعها بشكل مدروس و في الوقت المناسب . **(أنظر الملحق رقم 03)**

4 – ضبط متغيرات الدراسة : إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير والاحر متغير تابع .

أولا : المتغير المستقل: وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر(مروان عبد المجيد ، 2002، ص87)

يتمثل متغيرنا المستقل في " **الترقية الإدارية** "

ثانيا : المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك والمتمثل في **مستوى أداء العاملين** في المؤسسات الرياضية /"مديرية الشباب والرياضة المسيلة".

5– أدوات جمع البيانات والمعلومات :

الاستبيان: يعرف الاستبيان أيضا على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الاسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها.(عطاء الله احمد وآخرون ، 2009، ص63) .

وقد راعينا عند صياغة الاستمارة الاستبيانية مايلي:

- صياغة الاسئلة بطريقة واضحة وسهلة
- ربط الاسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الاسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للإداري.
- احتواء هذه الاسئلة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: موافق ،غير موافق، اوافق بشدة ،محايد...الخ **(أنظر الملحق رقم 01)**

6– الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة: المقصود بها توفر خاصيتي الصدق والثبات في الاستبيان كوسيلة إحصائية، كما قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الاساتذة المحكمين ، حيث تم تعديل بعض الاسئلة التي اقترحها المحكمون ، وقد أبدوا موافقتهم على عبارات ومحاور أخرى. **(أنظر الملحق رقم 02)**

✓ **6–1–الصدق والثبات: محور الترقية الادارية:**

✓ **6–1–1 الصدق:** تم حساب صدق محور الترقية الادارية عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقة: حساب معامل ارتباط عبارات الترقية الادارية مع الدرجة الكلية للترقية الادارية. **(أنظر الملحق رقم 03)**

✓ المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

		الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية
1	معامل الارتباط	,794**	5	معامل الارتباط	,862**	9	معامل الارتباط	,852**
	مستوى الدلالة	0,006		مستوى الدلالة	0,001		مستوى الدلالة	0,002
	حجم العينة	10		حجم العينة	10		حجم العينة	10
2	معامل الارتباط	,914**	6	معامل الارتباط	,817**	10	معامل الارتباط	,893**
	مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,004		مستوى الدلالة	0,001
	حجم العينة	10		حجم العينة	10		حجم العينة	10
3	معامل الارتباط	,932**	7	معامل الارتباط	,916**	11	معامل الارتباط	,921**
	مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	10		حجم العينة	10		حجم العينة	10
4	معامل الارتباط	,821**	8	معامل الارتباط	,850**	12	معامل الارتباط	,941**
	مستوى الدلالة	0,004		مستوى الدلالة	0,002		مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	10		حجم العينة	10		حجم العينة	10
** دالة عند مستوى 0.01					* دالة عند مستوى 0.05			

الجدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الترقية الادارية مع الدرجة الكلية للمحور

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الترقية الادارية والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α =0,01) حيث تراوحت" جميعها بين (0,94) في العبارة رقم (12) و (0,79) في العبارة رقم (1) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس محور الترقية الادارية.

✓ **6-1-2- ثبات الاستبيان:** تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة:

- **معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي:** تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ محور الترقية الادارية فتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

محور الترقية الإدارية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
	12	0,970

الجدول رقم (04): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محور الترقية الادارية

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحور الترقية الادارية ككل بلغ (0.97) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

6-2-الصدق والثبات: محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية:

6-2-1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

أبعاد محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاداء الوظيفي للعاملين	,644*	0,05
الفعالية	,716*	0,05
الدافعية	,893**	0,01
الكفاءة	,979**	0,01

الجدول رقم (05) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية وأبعاده الفرعية.

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α =0,01)، حيث بلغت على التوالي: (0,89) و (0.97) بالنسبة لارتباط بعدي (الدافعية والكفاءة) مع

الدرجة الكلية أما بالنسبة لارتباط بعدي (الأداء الوظيفي للعاملين والفعالية مع الدرجة الكلية للمحور فجاء دال احصائيا عند (0.05) حيث بلغت على التوالي: (0,64) و (0.71) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس آداء العاملين في المؤسسة الرياضية. **(أنظر الملحق رقم 03)**

6-2-2-الثبات:

ب-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
	16	0,827

الجدول رقم (06): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ محور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحور آداء العاملين في المؤسسة الرياضية ككل بلغ (0.82) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

7- تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية:

بغرض الخروج بنتائج موثوقة بها علميا استخدمنا طريقة الحزمة الاحصائية spss نسخة 26 لبحثنا لكون الاحصاء هو الوسيلة والاداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعليها يستند البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا، معامل بيرسون وكذا معامل الارتباط سبيرمان و معامل الثبات ألفا كرونباخ.

8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث إشتملت عينة الدراسة على20عامل واختيروا بطريقة عشوائية ، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يوصف الظاهرة كماهي في الواقع ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بتوضيح خصائصها ، و تعبيرا كميا من خلال وصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ، وقد تم الإعتماد على الإستمارة بنظام spss كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة ، واعتمدنا في اختبار صحة الفرضية على أسلوبين :

-**الاسلوب الكمي**: الذي يشتمل معامل إرتباط التوافق كما استخدمنا قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا، معامل بيرسون وكذا معامل الارتباط سبيرمان والفاكرونباخ.

-**الأسلوب الكيفي** :الذي يشتمل على تحليل وتفسير البيانات.

وقد خلصنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

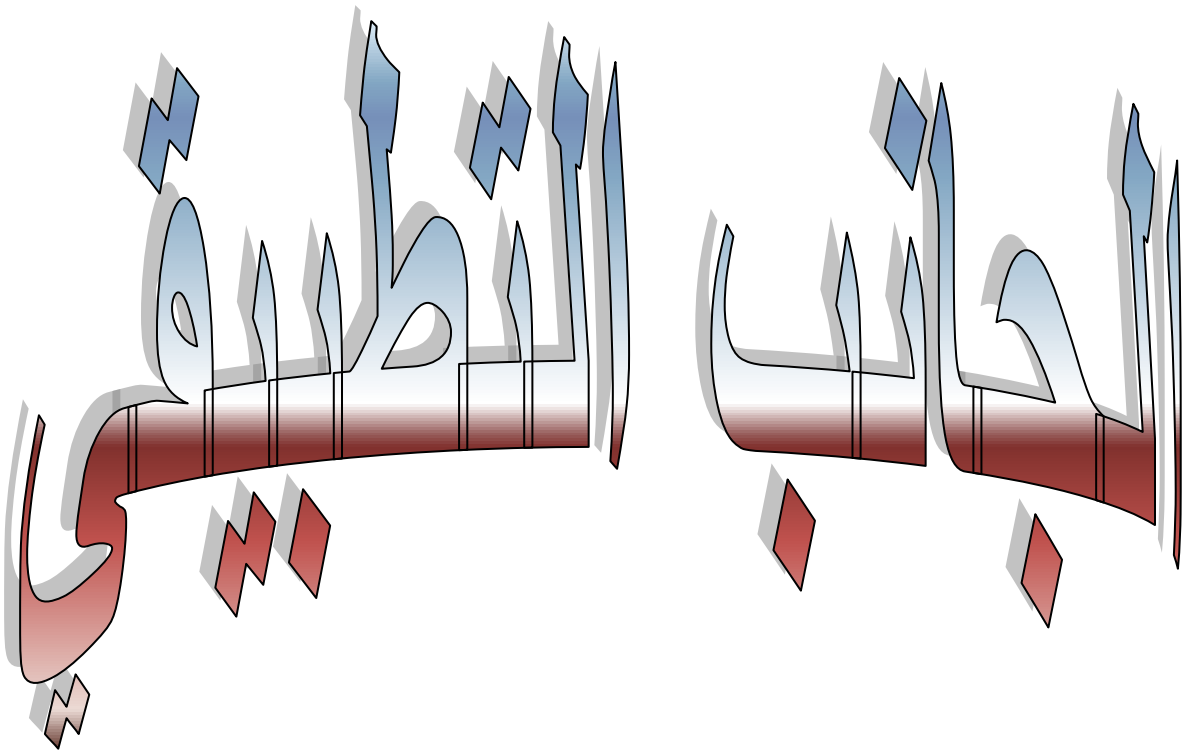
- تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسين آدائهم الوظيفي.
- تطبيق نظم الترقية المختلفة يساهم في تحقيق فعالية أكبر لأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه ، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة .

فهذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة .

وفي الأخير توصلنا إلى أن عملية الترقية تساهم في تحسين وتنمية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.


الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد :

تطرقنا في هذا البحث إلى المعالجة الاحصائية الوصفية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان بنظام الحزمة الاحصائية spss نسخة 26، وكل ما يتعلق بها من عرض وتحليل للنتائج وبعد ذلك الاستنتاج لكي نتوصل في النهاية إلى الاستنتاجات العامة، ونخرج بخاتمة البحث مع جملة من الاقتراحات والفروض المستقبلية .

❖ **عرض وتحليل النتائج :**

1- الدراسة الأساسية:

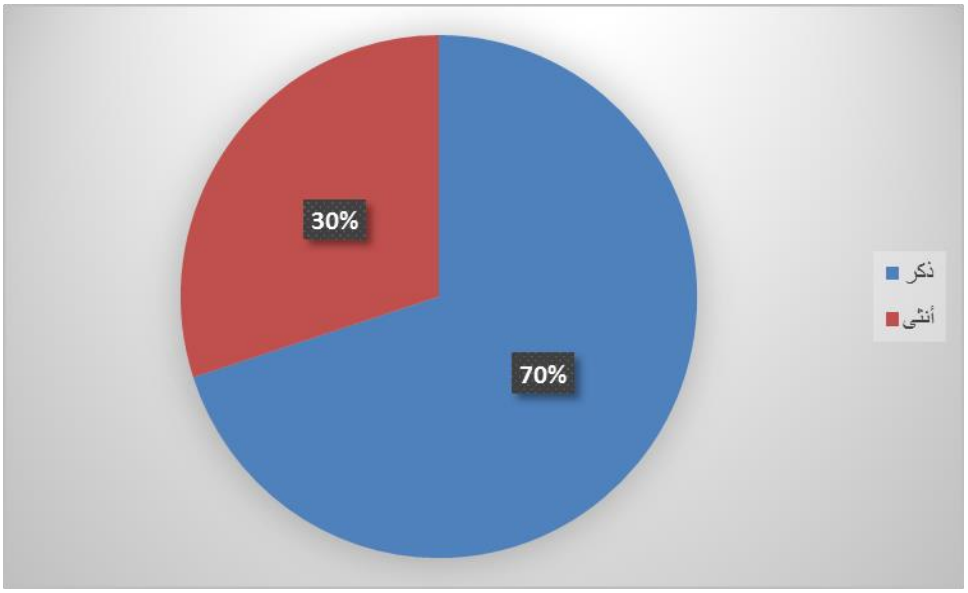
1-1-خصائص عينة الدراسة الأساسية:

1-1-1-الجنس:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	70,0
أنثى	6	30,0
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 20 فردا، نلاحظ أن 14 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 70%، أما حجم الاناث فقد بلغ 6 أنثى بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



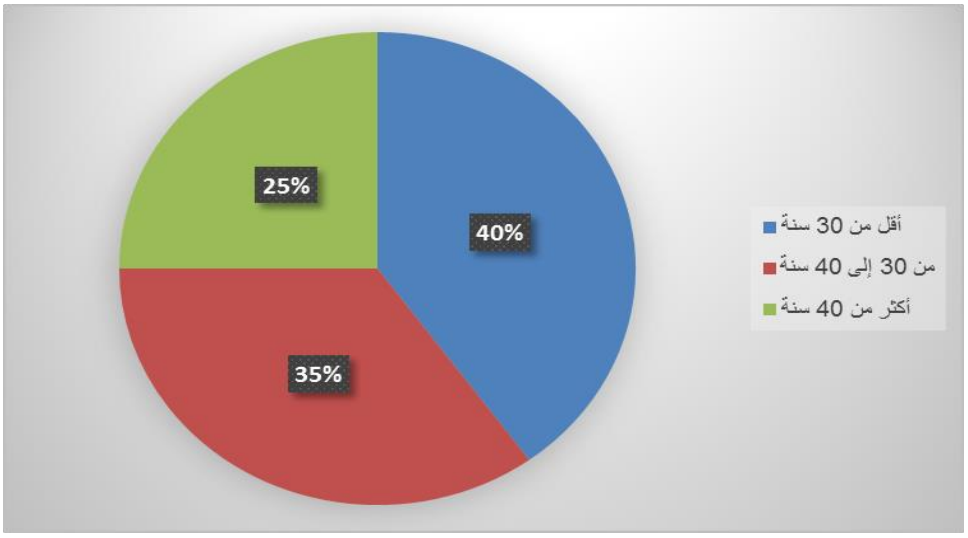
الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

1-1-2-السن:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	40,0
من 30 إلى 40 سنة	7	35,0
أكثر من 40 سنة	5	25,0
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 20 فردا، نلاحظ أن الذين أعمارهم من اقل من 30 سنة بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 40%، أما الذين يتراوح سنهم من 30 – 40 سنة فقد كان عددهم 7 بنسبة قدرت بـ 35 %، ، في حين قدر حجم الذين تبلغ أعمارهم من 40 سنة فأكثر (5) بنسبة قدرت بـ 25 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



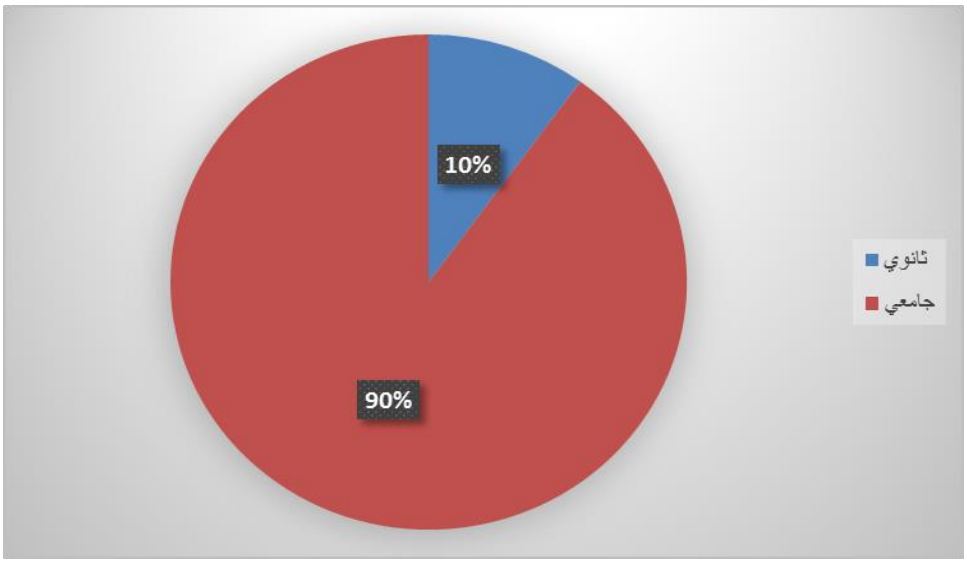
الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

1-1-3-المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	2	10,0
جامعي	18	90,0
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 42 فردا، نلاحظ أن 02 افراد لديهما مستوى (ثانوي) بنسبة بلغت 10%، أما حجم الذين لديهم مستوى (جامعي) فقد بلغ عددهم 18 بنسبة قدرت بـ 90%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



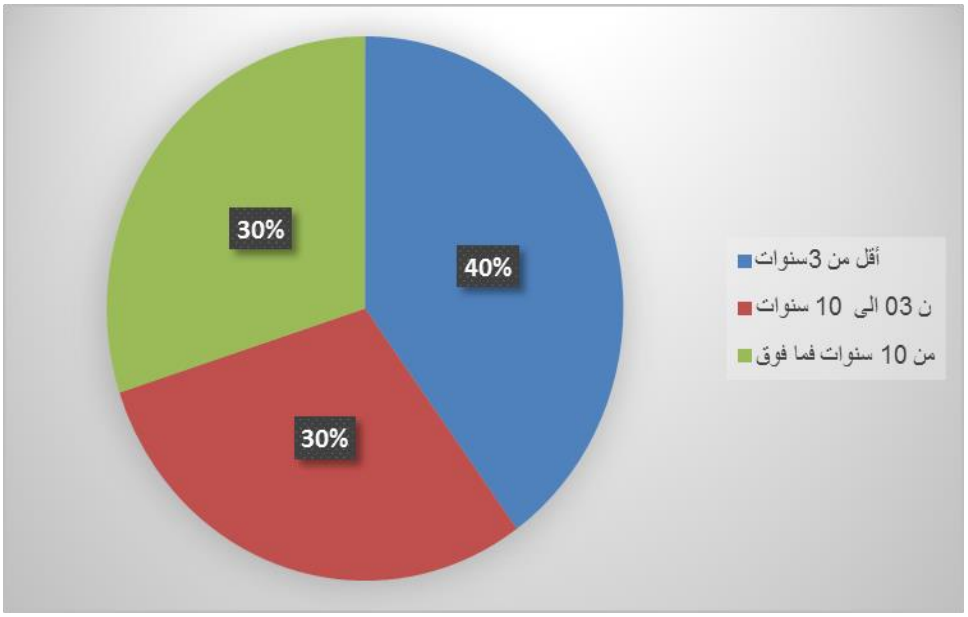
الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

1-1-4-الخبرة المهنية:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3سنوات	8	40,0
من 03 الى 10 سنوات	6	30,0
من 10 سنوات فما فوق	6	30,0
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 20 فردا، نلاحظ أن الذين لديهم خبرة أقل من 3 سنوات بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 40%، أما الذين خبرة 3 سنوات الى 10 سنوات فقد كان عددهم 6 بنسبة قدرت بـ 30 %، وفيما يتعلق بالذين يملكون مدة العضوية في الجمعية من 10 سنوات فما فوق فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 30%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



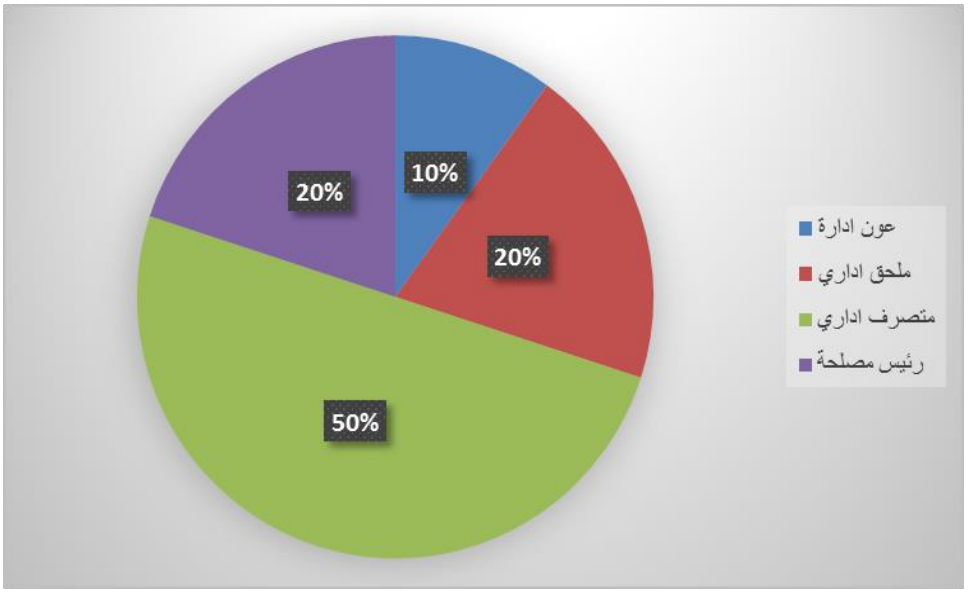
الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

1-1-5-الوظيفة المشغولة في المؤسسة:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة في المؤسسة

الوظيفة المشغولة في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
عون ادارة	2	10,0
ملحق اداري	4	20,0
متصرف اداري	10	50,0
رئيس مصلحة	4	20,0
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 20 فردا، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب عون ادارة بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة 10%، أما الذين ملحق اداري فقد كان عددهم 4 بنسبة قدرت بـ 20 %، وفيما يتعلق بالمتصرفين الإداريين فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 50 %، وبلغ عدد رؤساء المصالح 4 بنسبة قدرت بـ 20 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة في المؤسسة

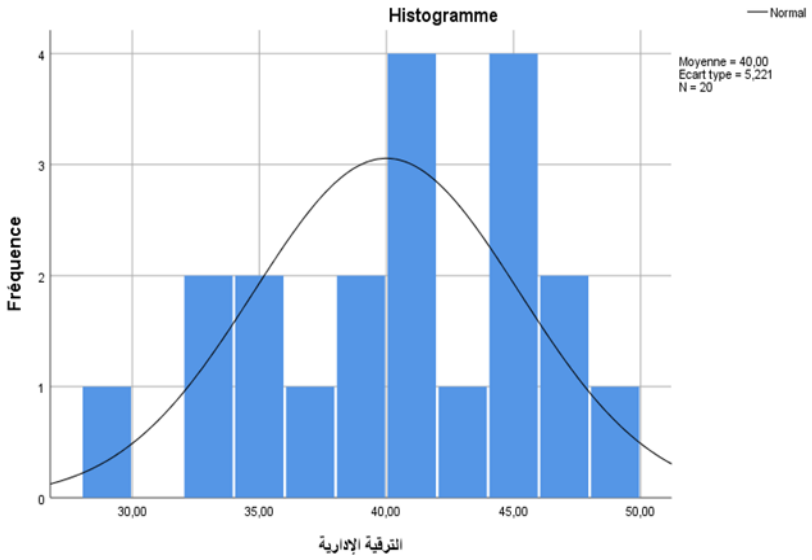
1-2- الإعتدالية:

قبل البدأ في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب **أولا** التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير الترقية الادارية -متغير آداء العاملين)، والجدول التالي يوضح ذلك:

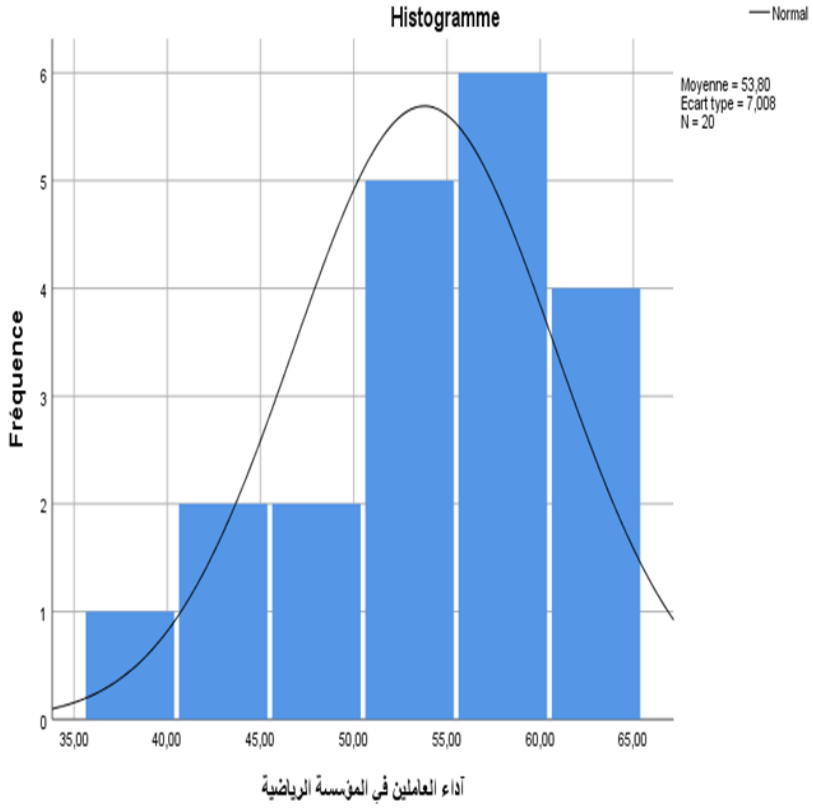
جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الترقية الإدارية	0,128	20	0,200*	0,961	20	0,558	غير دال
آداء العاملين في المؤسسة الرياضية	0,126	20	0,200*	0,925	20	0,123	غير دال

خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار **كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا** أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير الترقية الادارية -متغير آداء العاملين ، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبما أن المتغيرين يتوزعان توزيعا طبيعيا فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:



شكل رقم (08) المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير الترقية الادارية



شكل رقم (09) المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير آداء العاملين.

2-عرض ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات :

2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (13) العلاقة بين الترقية الإدارية ومستوى أداء العاملين

Corrélation de Pearson		أداء العاملين	القرار
الترقية الإدارية	معامل الارتباط	0,978**	** الارتباط دال عند (α=0,01).
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	20	

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور (الترقية الإدارية) ودرجاتهم في (أداء العاملين) بلغ (0.97) وهي قيمة مرتفعة جدا وموجبة وقوية، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الترقية الإدارية) ودرجات (أداء العاملين) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي قوي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في (الترقية الإدارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في مقياس (أداء العاملين) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها تؤيد فرضية الدراسة العامة التي تنص بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الترقية الإدارية و أداء العاملين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. أي تحقق الفرضية البحثية ((تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)) يرون أن التدرج الوظيفي في المناصب والرتب يزيد من تحمل المسؤولية في إنجاز العمل، مما يعني أن الترقية والتدرج الوظيفي في المناصب يزيد من فاعلية العاملين ،

باعتبارها حوافز للعمل والالتزام به، كما انها تحقق نوع من الحاجات المعنوية للموظفين، و تحسن من الوضع الاجتماعي والمهني لهم، وتزيد من مستوى الانتماء ومن ثم ولائهم للمؤسسة والإخلاص في العمل، حيث أنها تخلق جوا من الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وهو ما ساهم بدوره في تنمية وتحسين مستوى آداء العاملين بمهارات عالية من خلال إكتسابهم لعوامل الكفاءة المهنية والفعالية في جوانب الاداء الاداري في المؤسسات الرياضية ممثلة هنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-2-مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

-تساهم الترقية الادارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (14) العلاقة بين الترقية الادارية والدافعية للاداء

Corrélation de Pearson		الدافعية للآداء	القرار
الترقية الادارية	معامل الارتباط	0,884**	** الارتباط دال عند (α=0,01).
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	20	

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في محور (الترقية الادارية) ودرجاتهم في (الدافعية) بلغ (0.00) وهي قيمة مرتفعة جدا وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الترقية الادارية) ودرجات (الدافعية) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي قوي، أي أن كل زيادة في درجات

الافراد في (الترقية الادارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في مقياس (الدافعية) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها تؤيد فرضية الدراسة العامة التي تنص بوجود علاقة إرتباطية دالة احصائيا بين الترقية الادارية و الدافعية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. أي تحقق الفرضية البحثية ((تؤدي الترقية الادارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة إلى زيادة دافعيتهم للعمل وتحسين آدائهم الوظيفي)) حيث نجد أن الموظفين راضون عن نظام الترقية المعمول به في المديرية حاليا لأن المرسوم الخاص بأنظمة الترقية وقوانينيها تتحكم فيه شروط موضوعية تتمثل في اجبارية توفر عامل الخبرة لدى الموظف واقدميته المهنية، لكن هذا الامر برغم طول مدته إلا أن ذلك يشعر العاملين بالراحة ويزيد في دافعيتهم نحو العمل والاداء بالشكل اللائق والمطلوب ما يعود بالنفع على المنظمة المستخدمة.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

-تساهم الترقية الادارية في زيادة الفعالية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (15) العلاقة بين الترقية الادارية والفعالية:

Corrélation de Pearson		الفعالية	القرار
الترقية الادارية	معامل الارتباط	,742**	** الارتباط دال عند (α=0,01).
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	20	

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس (الترقية الادارية) ودرجاتهم في بعد (الدافعية) بلغ (0.00) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الترقية الادارية) ودرجات (الفعالية) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في (الترقية الادارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في (الفعالية) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها تؤيد فرضية الدراسة العامة التي تنص بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الترقية الادارية و الفعالعية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. أي تحقق الفرضية البحثية ((تساهم الترقية الادارية في زيادة الفعالية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة)) ومنه يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على منح الترقية للمتميزين في جانبي الادار والمهارة بشكل طبيعي دون تحيز أو فرق بين الموظفين، فهذا يزيدهم فاعلية في التدرج في مناصبهم والقدرة على تحملهم المسؤولية بنسبة 99 %فالمديرية مستفيدة من الخبرات والمؤهلات التي يتميز بها كل موظف.

ج- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

-تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

Corrélation de Pearson		الكفاءة	القرار
الترقية الادارية	معامل الارتباط	,745**	** الارتباط دال عند (α=0,01).
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	20	

الجدول رقم (16) العلاقة بين الترقية الإدارية و الكفاءة:

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس (الترقية الادارية) ودرجاتهم في بعد (الكفاءة) بلغ (0.74) وهي قيمة مرتفعة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الترقية الادارية) ودرجات (الكفاءة) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي قوي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في (الترقية الادارية) تقابلها زيادة في درجاتهم في بعد (الكفاءة) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن النتيجة المتوصل إليها تؤيد فرضية الدراسة العامة التي تنص بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الترقية الادارية والكفاءة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. أي تحقق الفرضية البحثية ((تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة)). ومنه نستنتج أن أغلب العمال تتناسب وظيفتيم الحالية مع كفائتهم المهنية ، وذلك راجع إلى اختيار العمال على أساس الكفاءة المهنية ، أي أن التوظيف يتم بالدرجة الأولى على الكفاءة ، وأن المؤسسة تضع كل عامل في منصبه المناسب الذي يتلاءم مع قدراته و كفاءته المهنية، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والمشابهة :

بعدما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوعنا " الترقية الادارية ودورها في تحسين وتنمية مستوى أداء العاملين في الموسسات الرياضية" تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في درستنا ، وفيما يلي عرض أهم نقاط التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات ،حيث أنه و من خلال مناقشتنا لفرضيات موضوع بحثنا وبالرجوع إلى دراسة الباحثة" **نسيمة احمد الصيد (2008)**المتعلقة ب "الترقية والفعالية التنظيمية – مركب مطاحش الحروش سكيكدة نموذجا-"من خلال طرحها أبعاده تحت إشكالية بعنوان" هل هناك علاقة دالة إحصائيا بين الترقية والفعالية التنظيمية ؟ وتوصلت الباحثة إلى اهمية العلاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة بوجود علاقات ارتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي للعمال حسب

الشواهد الاحصائية للدراسة ،كما ان الترقية تساهم حسبها في زيادة الاستقرار بالمؤسسة،وفضلا عن هذا فقد اثارت الدراسة مسألة محورية تتعلق بالصراع حول الترقية بين العاملين بما يكفل تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة ، و هذا ما يتوافق مع دراستنا في جانبها النظري وهوما يقودنا الى طرح مواضيع يمكن أن تكون محل بحث ودراسة مستقبلا وهما "دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي"، "التقدير والاحترام ودوره في تحفيز العاملين".

اما دراسة **غضبان ليلى (2011)** التي تتمحور حول " الترقية الادارية كحافز لتحسين أداء العاملين بمؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي" فهي تتشابه مع دراستنا من حيث الطرح والرؤى في موضوع الدراسة الذي هو كيف تساهم الترقية الادارية كحافز ، في حين نجد اوجه الاختلاف فقط في نتائج الدراستين حيث توصلت الباحثة لوجود أثر ضعيف لفعالية الحوافز والترقية في تحسين آداء العاملين في المؤسسة المدروسة أرجعته حسبها الى وجود خلل في طرق وآليات الترقية ، وعدم وجود ضوابط ومعاير لمنح الحوافز للعاملين .
الطالبتين **لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة (2015)حول:** " الترقية ودورها في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الخدماتية" وجدنا ان هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في النتائج المتوصل اليها حيث أن الترقية تؤدي الى الزيادة في المسؤوليات وإلى زيادة الدافعية في العمل، كما تساهم الحوافز في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال،وتعد جانبا من الجوانب المهمة في حياة العاملين ، باعتبارها عامل من العوامل المحفزة في زيادة الأداء الوظيفي لديهم وذلك من خلال إمكانية التدرج والترقي في الوظائف والمسؤوليات الى مستويات عليا، وبناءا على هذا فان دراسة لغوشي سعاد وبلهاين فاطمة تتشابه إلى حد كبير مع دراستنا.

وبخصوص دراسة **مشراوي يوسف** المعنونة **(2016)**ب"أثر الترقية في تحفيز وتحسين الاداء بالمؤسسة" وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الترقية و تحسين الأداء نشأت بينهما علاقة طردية تجعل من الترقية شرطا لتحقيق حسن الأداء، أي أنه إذا كان هناك أداء حسن فهذا يعني أن العامل تحصل على الترقية، وهوما يتوافق تماما مع نتائج الفرضية العامة لدراستنا التى نصت وجود علاقة وترابط إذ تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين، اما اوجة الاختلاف ، فتناولت دراسة مشرواي يوسف

وتطرقت الى ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي، مع محاولة التنويع في الحوافز المقدمة و تحسينها لتنال رضا العاملين بالمؤسسة، والاستناد في منحهاعلى الأداء بشكل مباشر.

أما فيما يخص أما دراسة كلا من الطالبتين **أسماء بن ناجي و عزيزة بن طعبلي (2017)**التي تناولت "الترقية الادارية ودورها في تحسين أداء العاملين" وقد هدفت هذه الدراسة طرحت اشكاليتها فيما إذا كانت هناك علاقة بين الترقية والأداء الوظيفي، وهدفت للتعرف على الترقية بانواعها ومصادرها ،و الاداء الوظيفي من حيث المفهوم ودور الترقية في تحسين عملية الاداء الوظيفي والوقوف على حتمية دور الترقية المؤثر في تحسين الاداء ، وهوما يوتوافق مع فرضية من دراستنا التي تخص تحسين الاداء الوظيفي الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها اما اوجه الاختلاف فلقد اهمتهذه الدراسة ب اقتراح تصميم عملية التكوين لكل الموظفين والعمال المتدرجين الى مهام اخرى حسب التخصص والمهام ،مما يساعدهم في تحسين قدرة أدائهم و منه نجاح تحقيق اهداف مؤسستهم.

وأما في دراسة الطالب: **مصطفاوي توفيق(2019)** المعنونة ب:" مصطفاوي توفيق:"نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين" وقد هدف صاحبها الى إزالة الغموض والتعرف على المعيار الذي تقوم عليه الترقية ، وما علاقتها بالتحفيز، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج منها تعد الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل، كما تعد مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم ، وهي ذات ارتباط هام بالتحفيز ووسيلة لتحسين أدائهم الوظيفي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو ما يتوافق كلية مع دراستنا في نتائجها للفرضية الاولى، أي تساهم تحسين الترقية ونظم التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الدافعية للعمل .

الفصل السادس

استنتاجات واقتراحات

1-الاستنتاجات العامة :

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا من خلال الدراسة الميدانية التي نحتاجها لمعرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الترقية الادارية ومستويات أداء العمال بالمؤسسات الرياضية وكفائتهم وفعاليتهم الوظيفية وتحديدا في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وكذا إظهار مدى مساهمة الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى الأداء بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وتقريبا تم التوصل إلى جميع النتائج التي كنا نصبوا إليها في فرضيات البحث .

إن التفعيل للترقية الادارية وأنظمة الحوافز المختلفة يلعب دورا مهما وبارزا في حياة الموظفين، واهتماما وحرصا بهم تسعى المنظمات الرياضية لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى اداء العمال للمهام المنوطة لهم وكفائتهم ، يتجلى هذا في اهتمام الدولة الجزائرية في تبني أهمية و ابراز نظام معلوماتي موضوعي وعادل للترقية يقوم على أسس سليمة تكفل تحقيق كل أهداف وغايات للعاملين بمختلف مؤسساتها الرياضية ،بعيدا كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية مساهمة بذلك في الارتقاء بمستوى الجهاز الإداري (العاملين) في الدولة وتحقيق التوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة للموظف والمصلحة العامة للدولة، من خلال جملة الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع العاملين ومصالح المنظمة ،خاصة اذا ما كانت هناك عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل موظفين وأكفؤهم لشغل المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم ،كفائتهم وقدراتهم، يساعد ذلك على تطوير أداء العمال بمديرية الشباب والرياضة المسيلة وتحسينه ،بإعتبار أن الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحسينه وتحفيز الموظف العام على بذل مجهود أكبر في أقصر وقت ممكن بكفاءة وفعالية ،انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهو ما يتوافق مع دراستنا ،ومن خلاله يتم التطلع الى تحقيق

جل الأهداف المسطرة والتحكم في ضوابط حسن الأداء الوظيفي وفعالية العاملين بهذه المؤسسة الرياضية بمجهودات وتكاليف اقل.

ومن هنا إستوحينا بحثنا وإستنادا على الدراسات التحليلية والنظرية التي قمنا بها وجدنا أن لتطبيق نظم الترقية الادارية والحوافز المختلفة بالطريقة الصحيحة وبشفافية وعدل بين جميع الموظفين المستوفين لشروطها، تساهم بشكل كبير في تنمية و تطوير آداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والرفع من مستويات كفائتهم وفعاليتهم ،نظير حرسهم وطموحهم الدائم والمشروع في تحسين اوضاعم المهنية والمادية الى الاحسن، ورغبتهم في الترقي لوظائف ومهام ومستويات أعلى، هذا ما لمسناه من خلال هذه الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة المسيلة.

وعليه فقد أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب إستغلالها والاستثمار فيها،كما تعد الرأسمال الحقيقي لكل إدارة رياضية في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و يتوقف ذلك على مدى نجاحها في إنتقاء الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة والمشبعة بروح المسؤولية والشعور بالواجب ،بالإضافة إلى التطبيق السليم لعملية الترقية الادارية حتى تعود بالفائدة في جذب عناصر جديدة فيها(الافراد) والاحتفاظ بهم، وهو ما نعيشه تماما في الواقع الحالي من حرص للدولة الجزائرية واهتمامها الشديد بالسهر على توفير مراسيم القوانين التي تمكن الموظف العام من حقه في الترقية ، بالرغم من عدم حداثتة، الا انه يهتم بكيفيات منحها وشروط توفرها في المترقين ،حفاظا على مصالح الموظفين والهيئات الرياضية معا، حتى تضطلع بتحسين جانب النتائج والاداء العام فيها بالرغم من عدم حداثتة .

2-الاقتراحات والآفاق المستقبلية :

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا الحالية والتي تتعلق بأهمية الترقية الادارية وعلاقتها بتحسين وتنمية الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة نقوم بوضع مجموعة من الاقترحات عسى أن يأخذ المهتمين والمعنيون بتسيير

المؤسسات الرياضية ما جاء فيها بعين الاعتبار ،أو حتى يتم الاستفادة منها مستقبلا كدراسات علمية تتمثل هذ المقترحات فيما يلي:

1- إعادة الترقية او إعادة تقييم النظام الحالي بادخال و صياغة معايير جديدة و اختيار أنسبها لترقية الموظفين على أن تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقى إليها، تكون أكثر حداثة ، تماشيا مع العصرنة كنتيجة حتمية للتطورات التكنولوجية ، وهذا بوضع نظام الكتروني مركزي، يهتم بجمع وتبويب أنشطة وخبرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية وترتيبها، يراقب مركزيا من قبل السلطات العليا في السلم الوظيفي و تحت اطلاع للمسؤول المباشر والاول على هرم القطاع للمؤسسة بعيدا عن طرق الولاء والانتماء والمحسوبية تكريسا لمبدأ الشفافية والمساواة.

2- الاهتمام أكثر بشرح جوانب واجراءات الترقية الادارية من حين لاخر لموظفيها الجدد حتى تبعث فيهم جوانب التنافس والحماسة ،وكذا تكوين وتدريب الافرد المراد ترقيتهم لتحسين مستوياتهم وتجديد مكتسباتهم العلمية ،المعرفية والمهارات الادارية.

3- على المؤسسة الرياضية أن تخلق نوع من التكافؤ في فرص الترقية لموظفيها لتحقيق بعض من رضاهم الوظيفي.

4- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وذلك من خلال معايير خاصة تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.

5- الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات وإعادة النظر فيها لانها الركيزة الأساسية لضمان العيش الكريم للموظف وضمان الرفاهية والاسقرار المهني.

6- التنويع في سبل التحفيز والترقي باعتباراها عنصرا يهتم بتلبية حاجات ورغبات العاملين وشعورهم واحاسيسهم بتحسين اوضاعهم الاجتماعية والمهنية بالتطلع نحو غد أفضل ما يجعل من آدائهم على احسن وجه و بفعالية أكثر في سبيل التنافس لنيل هذه الترقيات.

الخاتمة:

لا يتوقف نجاح بحث ما في أهمية النتائج المتوقعة والمستخلصة من البحث بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق، فالبحوث التي تناولت وستتناول دور الترقية الادارية وانظمة الحوافز المختلفة على أداء العاملين في مختلف المؤسسات والتنظيمات الرياضية ، كثيرة ولن تتوقف ، وناقشنا في فصول دراستنا نظريا وميدانيا موضوع الترقية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتمت معالجة دراسة الموضوع ، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الترقية حق من أهم الحقوق التي في كل منظمة، تنجرعنها الزيادة في الاجور والمكافآت والعلاوات وتحسين المركز الاجتماعي، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتتخذ عدة أشكال وأنواع، الترقية في الدرجة والرتبة.....الخ. يتمتع بها الموظف العام خلال مساره المهني، وذلك بالنظر إلى الأهمية الكبرى التي تحققها في إطار الوظيفة العامة ، سواء بالنسبة للموظف العام أو بالنسبة للإدارة العامة ، كونها تساهم بالدرجة الأولى في تحقيق مصلحة الموظف المادية والمعنوية ، بذلك فهي تسعى إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل والأداء الجيد، وخلق روح التنافس بينهم وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الإداري والمنافسة على تولي مسؤوليات أكثر أهمية وأعلى شأنا، ولتحقيق ذلك لا بد من أن تعتمد على مبدأ المساواة بين الموظفين المترشحين لهذه الترقية مع مراعاة المعايير التي يعتمد عليها نظام الترقية بين الاساليب القديمة او الحديثة منها.

فمستوى الاداء الوظيفي يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف خلال قيامه بأي عمل من الاعمال بالمؤسسة، فهو بذلك يعبر عن مدى قدرة الموظف على تحقيق اهدافه واهداف الوظيفية التي يشغلها في المؤسسة.

وتطرقنا في الجانب الميداني إلى عرض وتحليول النتائج، من خلال الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتم الوصول إلى تحققها بنسبة كبيرة مما أثبت أن الترقية لها دور كبير في تحسين وتنمية ورفع أداء الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

اولا/الكتب والمراجع باللغة العربية:

1) محمد فريد الصحن وآخرون (2000) :مبادئ الادارة ، الدار الجامعية الاسكندرية .
2) سليمان محمد الطماوي(1987): مبادئ علم الادارة العامة،دارالفكر العربي،القاهرة.
3) سعيد مقدم2010 :الوظيفة العمومية بين التطور من المنظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
4) أحمد ماهر(2001) :إدار الموارد البشرية، ط 5،الدار الجامعية، مصر .
5) محمد حافظ الحجازي(2006): الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر.
6) عبد الكريم الخزامي :(1999)تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء3 ، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
7) خيري كتامة: (2007) مدخل إلى إدار الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
8) علي غربي وآخرون(2005): تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.
9) راوية محمد حسن (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
10) عمر محمد تومي الشبيلي(1988) :علم النفس الإداري، دا العربية للكتاب، دار العربية ، طرابلس.
11) النمر سعود محمد وآخرون :(1990)السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود.
12) الشقاوي عبد الرحمان عبد الله(1994)، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز الرياض، السعودية.
13) هاني يوسف خاشقجي(1993) : التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ،السعودية.
14) عبد الرزاق بن حبيب(2002):اقتصاد وتسيير المؤسسات ،ديوان مطبوعات الجامعية ،الجزائر.
15) محمد اكرم العدلوني(2002):العمل المؤسسي،دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ،لبنان.
16) حسن احمد الشافعي(2004): ادراة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، مصر.

17) حسام سامرعبده (2001): الادارة الرياضة الحديثة ،دار الفكر العربي القاهرة . مصر.
18) فضيل دليو (2002): مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
19) عمار بوحوش(1995): مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
20) رشيد زرواتي(2007): مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ط1، دار الهدى للطباعة والنشر ،الجزائر.
21) عبد الكريم بوحفص2011 ، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا باستخدام Spss ،الجزء 02،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
22) مروان عبد المجيد ابراهيم(2002) : الادارة والتنظيم الرياضي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
23) عطاء الله احمد بوداود عبد اليمين (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ط1 ،ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

ثانيا/ الكتب والمراجع باللغة الاجنبية

24) – Daft , Richard , L . ,Organization Theory and design ,7th,south western collge publishing ,U.S.A,2001 .

ثالثا/الرسائل والاطروحات الجامعية :

1) بن البار السعيد (2009): الدور الاعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص الاعلام التربوي،جامعة الجزائر.
2) محمد زايد بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي،رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 1997 ،ص 146.
3) العميرة محمد بن عبد العزيز :(2003)علاقة الجود الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف، العربية للعلوم الامنية.
4) جبلي فاتح (2006) : الترقية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

5) عادل عشي (2002): الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقيم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة،.
6) شامي صليحة(2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير،جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر.
7) توفيق مصطفاوي(2019): نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ادارة اعمال، جامعة المسيلة، الجزائر.
8) مصطفى جغيدل(2013): نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9) شعيبي أمينة :(2014) نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة.
10) الحاج رملي 2020 انماط الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
11)حجاج أمال و آخرون :(2013) الاتصال التنظيمي وعلاقتة بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

رابعا/الجرائد الرسمية :

1) الجريدة الرسمية العدد 40 ،المادة 117 ، 1985.
2) الجريدة الرسمية العدد46، المواد 8و114 و126 ،2006.
3)المرسوم التنفيذي رقم 90 / 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المعدل والمتتم بمرسوم تنفيذي رقم 93 / 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.
4)المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ،المادة 11 منه المتعلقة بالترقية في الدرجات .
5)المرسوم الرئاسي رقم 149/66 المورخ في 02جويلية 1962، يتعلق بإعطاء النقط و طرق الترقيةالمادة 04 منه .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

شعبة الادارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشأت الرياضية والموارد البشرية

إستمارة استبيانية

موجهة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أخي الموظف /أختي الموظفة :

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ادارة وتسيير رياضي، تحت عنوان الترقية الإدارية و علاقتها بآداء العاملين في المؤسسة الرياضية، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، يسعدني تمام السعادة الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل دقة وصراحة وذلك بوضع الإشارة(X) أمام الإجابة المناسبة.

كما أتعهد من جهتي بسرية المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط وأشكركم على حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطلبة:

العمري ثابتي

صابر دراقي

تحت اشراف الاستاذة:

د. فتيحة بوساق

السنة الجامعية 2021 /2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3-المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الخبرة المهنية :

أقل من 5 ☐ أكثر من 10 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

5-الوظيفة المشغولة في المؤسسة :

عون ادارة ☐ ملحق اداري ☐ متصرف اداري ☐

رئيس مصلحة ☐

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الثاني :الاداء الوظيفي العاملين						
01	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة اليا.					
02	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة اليا (منصب العمل) .					
03	أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في منصبي واضحة.					
04	أتمتع بالانتباه والتركيز اثناء العمل.					
الفعالية						
05	أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة.					
06	اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل					
07	تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق النتائج.					
08	التزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
الدافعية						
09	الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد.					
10	هل تعتبر فرص الترقية دافع لتحسين أدائك؟					
11	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد؟					
12	تساهم الزيادة في الاجر في رفع الاداء؟					
الكفاءة						
13	انجز الاعمال الموكلة أليا بأقل التكاليف؟					
14	تساهم الترقية في تطوير أدائك الوظيفي؟					

15	الوظيفة التي تشغلها حاليا ، تتناسب مع كفاءتك المهنية ؟					
16	تدرجك في المناصب راجع لكفاءتك المهنية؟					
المحور الثالث : الترقية الوظيفية						
17	تتم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها					
18	الترقية على أساس الاقدمية إجراء عادل					
19	اشعر برضا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية					
20	فترة الخدمة الطويلة تتيح لي فرص للترقية					
21	انا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على اساس الاقدمية					
22	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم					
23	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية					
24	يعتمد نظام الترقية في مؤسستي على اجتياز اختبارات الترقية					
25	الترقية على اساس الجدارة تؤدي الى الجدية في العمل					
26	تمنح الترقية على اساس الجدارة والكفاءة.					

ملحق رقم 01: تضمن الاستمارة الاستبيانية وعباراتها:

ملحق رقم 02 :قائمة السادة الاساتذة المحكمين للاستمارة الاستبيانية:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

شعبة الادارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

1985

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Université Mohamed Boudiaf - M'sila

استمارة تحكيمية

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	راي المحكم	الامضاء
خالد بوسير	محاضر أ	موافق	
عرعر سي عبد الحميد	محاضر ب	موافق	
قدراوي إبراهيم	محاضر ب	موافق	
مسعود عقابي	محاضر ب	موافق	
بريعاقي بدر الدين	مساعد أ	موافق	

السنة الجامعية 2021 /2022

ملحق رقم 03:

1-الدراسة الاستطلاعية : الترقية الإدارية: الصدق:

Corrélations

		1ε	2ε	3ε	4ε	5ε	6ε	7ε	8ε	9ε	10ε	11ε	12ε	الإدارية الترقية
1ε	Corrélation de Pearson	1	,751*	0,626	0,557	0,622	0,433	,838**	0,598	0,470	,811**	,826**	,670*	,794**
	Sig. (bilatérale)		0,012	0,053	0,095	0,055	0,212	0,002	0,068	0,170	0,004	0,003	0,034	0,006
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2ε	Corrélation de Pearson	,751*	1	,857**	,637*	0,625	,729*	,790**	,714*	,847**	,881**	,824**	,872**	,914**
	Sig. (bilatérale)	0,012		0,002	0,048	0,053	0,017	0,007	0,020	0,002	0,001	0,003	0,001	0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
3ε	Corrélation de Pearson	0,626	,857**	1	,709*	,792**	,933**	,829**	,700*	,933**	,749*	,834**	,847**	,932**
	Sig. (bilatérale)	0,053	0,002		0,022	0,006	0,000	0,003	0,024	0,000	0,013	0,003	0,002	0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
4ε	Corrélation de Pearson	0,557	,637*	,709*	1	,896**	,709*	0,631	,874**	0,594	,739*	0,599	,846**	,821**
	Sig. (bilatérale)	0,095	0,048	0,022		0,000	0,022	0,050	0,001	0,070	0,015	0,067	0,002	0,004
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
5ε	Corrélation de Pearson	0,622	0,625	,792**	,896**	1	,701*	,800**	,843**	,663*	,667*	,752*	,852**	,862**
	Sig. (bilatérale)	0,055	0,053	0,006	0,000		0,024	0,005	0,002	0,037	0,035	0,012	0,002	0,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6ε	Corrélation de Pearson	0,433	,729*	,933**	,709*	,701*	1	0,618	0,602	,844**	,690*	,652*	,710*	,817**
	Sig. (bilatérale)	0,212	0,017	0,000	0,022	0,024		0,057	0,066	0,002	0,027	0,041	0,021	0,004
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
7ε	Corrélation de Pearson	,838**	,790**	,829**	0,631	,800**	0,618	1	,743*	,744*	,772**	,982**	,843**	,916**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,007	0,003	0,050	0,005	0,057		0,014	0,014	0,009	0,000	0,002	0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8ε	Corrélation de Pearson	0,598	,714*	,700*	,874**	,843**	0,602	,743*	1	,718*	,705*	,743*	,863**	,850**
	Sig. (bilatérale)	0,068	0,020	0,024	0,001	0,002	0,066	0,014		0,019	0,023	0,014	0,001	0,002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9ε	Corrélation de Pearson	0,470	,847**	,933**	0,594	,663*	,844**	,744*	,718*	1	0,620	,766**	,813**	,852**
	Sig. (bilatérale)	0,170	0,002	0,000	0,070	0,037	0,002	0,014	0,019		0,056	0,010	0,004	0,002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10ε	Corrélation de Pearson	,811**	,881**	,749*	,739*	,667*	,690*	,772**	,705*	0,620	1	,818**	,821**	,893**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,001	0,013	0,015	0,035	0,027	0,009	0,023	0,056		0,004	0,004	0,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11ε	Corrélation de Pearson	,826**	,824**	,834**	0,599	,752*	,652*	,982**	,743*	,766**	,818**	1	,818**	,921**
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,003	0,003	0,067	0,012	0,041	0,000	0,014	0,010	0,004		0,004	0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
12ε	Corrélation de Pearson	,670*	,872**	,847**	,846**	,852**	,710*	,843**	,863**	,813**	,821**	,818**	1	,941**
	Sig. (bilatérale)	0,034	0,001	0,002	0,002	0,002	0,021	0,002	0,001	0,004	0,004	0,004		0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
الإدارية الترقية	Corrélation de Pearson	,794**	,914**	,932**	,821**	,862**	,817**	,916**	,850**	,852**	,893**	,921**	,941**	1
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,000	0,000	0,004	0,001	0,004	0,000	0,002	0,002	0,001	0,000	0,000	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

الترقية الإدارية :الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,970	12

-أداء العاملين: الصدق

Corrélations						
		الوظيفي الاداء العاطين	الفعالية	الدافعية	الكفاءة	المؤسسة في الريا ضية
الوظيفي الاداء العاطين	Corrélation de Pearson	1	0,378	0,286	0,605	,644*
	Sig. (bilatérale)		0,282	0,423	0,064	0,044
	N	10	10	10	10	10
الفعالية	Corrélation de Pearson	0,378	1	0,529	0,580	,716*
	Sig. (bilatérale)	0,282		0,116	0,079	0,020
	N	10	10	10	10	10
الدافعية	Corrélation de Pearson	0,286	0,529	1	,917**	,893**
	Sig. (bilatérale)	0,423	0,116		0,000	0,001
	N	10	10	10	10	10
الكفاءة	Corrélation de Pearson	0,605	0,580	,917**	1	,979**
	Sig. (bilatérale)	0,064	0,079	0,000		0,000
	N	10	10	10	10	10
في العاطين آداء الريا ضية المؤسسة	Corrélation de Pearson	,644*	,716*	,893**	,979**	1
	Sig. (bilatérale)	0,044	0,020	0,001	0,000	
	N	10	10	10	10	10

أداء العاملين :الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,827	16

2-ملحق الدراسة الأساسية:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإدارية الترقية	0,128	20	,200*	0,961	20	0,558
في العاطين آداء الرياضية المؤسسة	0,126	20	,200*	0,925	20	0,123

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		الإدارية الترقية	الوظيفي الاداء العاطين	الفعالية	الدافعية	الكفاءة	في العاطين آداء الرياضية المؤسسة
الإدارية الترقية	Corrélation de Pearson	1	,884**	,914**	,742**	,745**	,978**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20
الوظيفي الاداء العاطين	Corrélation de Pearson	,884**	1	,771**	0,404	,573**	,837**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,077	0,008	0,000
	N	20	20	20	20	20	20
الفعالية	Corrélation de Pearson	,914**	,771**	1	,563**	,508*	,840**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,010	0,022	0,000
	N	20	20	20	20	20	20
الدافعية	Corrélation de Pearson	,742**	0,404	,563**	1	,840**	,816**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,077	0,010		0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,745**	,573**	,508*	,840**	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,008	0,022	0,000		0,000
	N	20	20	20	20	20	20
في العاطين آداء الرياضية المؤسسة	Corrélation de Pearson	,978**	,837**	,840**	,816**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	20	20	20	20	20	20

3-ملحق خصائص العينة:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	70,0	70,0	70,0
	أنثى	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من أقل 30 سنة	8	40,0	40,0	40,0
	من 30 إلى 40 سنة	7	35,0	35,0	75,0
	من أكثر 40 سنة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	10,0	10,0	10,0
	جامعي	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من أقل 3 سنوات	8	40,0	40,0	40,0
	من 03 الى 10 سنوات	6	30,0	30,0	70,0
	من 10 فما فوق سنوات	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

معهد : علوم وتقنيات النشطات البدنية و الرياضية.

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل:.....

رقم التسجيل:20044088856

الطالب: ثابتي العمري

تاريخ المناقشة: ../2022/06 .

عنوان المذكرة: الترقية الادارية وعلاقتها بآداء العاملين في المؤسسات الرياضية الجزائرية

– دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة –.

لغة المذكرة : اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة –

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتورة بوســـاق فتيحة

عدد الصفحات :108 صفحة

ملف إلكتروني : (cd-Rom * word * PDF)

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

فرع : الإدارة والتسيير الرياضي

الملخص بالعربية: بعد ان تم اجراء دراستنا بالمؤسسة عينة الدراسة "مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة "وبعد الانتهاء من التحليل والمناقشة، وعلى ضوء ذلك أثبتت نتائج التحليل للأداة قبول صحة الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة تربط بين نظم الترقية الادارية والحوافز المختلفة وزيادة كفاءة وفعالية ومستويات الآداء لدى العاملين ، خصوصا حينما تمنح بعيدا عن المحاباة

والمحسوبية ،ترسيخا لقيم العدل والتنافس المشروع بين العاملين في بيئة العمل للرفع من مستوى الأداء، هذا ما يعود بالفائدة على الموظف والمنظمة على حد سواء في تحقيقهم للأهداف المرسومة. أين خلصت الدراسة في الاخير إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

عنوان الدراسة : " الترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

– دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة –

أهداف الدراسة:

-هل تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي ؟

-هل لتطبيق نظم الترقية والحوافز المختلفة دور في تحقيق فعالية الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

-هل تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

مشكلة الدراسة : هل تساهم الترقية الادارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

1- تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2- تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي.

3- تطبيق نظم الترقية المختلفة يساهم في تحقيق فعالية أكبر لأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

4- تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي.

الأدوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان بنظام spss نسخة 26 كأداة للدراسة ، قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا، معامل بيرسون وكذا معامل الارتباط سبيرمان و معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الكلمات المفتاحية : الترقية الادارية ،المؤسسات الرياضية،الأداء الوظيفي ، العاملين، الكفاءة، الفعالية ، ،مديرية الشباب والرياضة.

بالفرنسية :

–Mots clés :Promotion administrative, institutions sportives, performance au travail, travailleurs, compétence, efficacité, direction de la jeunesse et des sports

بالإنجليزية:

Keywords: The administrative promotion, the athletic organizations, the functional performance ,the laborers , the qualification, the effectivity , directorate of the youths and the sport.

جاء هذا البحث في فصول: تشكلت بين الخلفية النظرية والعمل الميداني و التطبيقي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .

وتناول الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة مقاربة مفاهيمية للترقية الإدارية و الآداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث: التعريف بالمؤسسات الرياضية و مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

أما الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج.

الفصل السادس: الإستنتاجات و الإقتراحات.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: لقد تم التوصل إلى النتائج التالية: إن تفعيل تطبيق للترقية الادارية وأنظمة الحوافز المختلفة للعاملين بالمؤسسات الرياضية يلعب دورا مهما وبارزا في تحسين كفائتهم وفعاليتهم الوظيفية ، واهتماما وحرصا بهم تسعى المنظمات الرياضية لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى كفاءة العمال وآدائهم للمهام المنوطة لهم ،و اهتماما كبيرا بالمعايير والأسس المتبعة لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة في اختيارها لأفضل الموظفين وأكفؤهم بإعتبار أن الترقية تعد من أهم الوسائل المساهمة في تحفيز الموظف العام، وومنه زيادة دافعيته للعمل وتحسن لآدائه ، و أثبتت نتائج التحليل للأداة قبول صحة الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة تربط بين نظم الترقية الادارية والحوافز المختلفة وزيادة كفاءة وفعالية ومستويات الآداء لدى العاملين ، خصوصا حينما تمنح بعيدا عن المحاباة والمحسوبية ،ترسيخا لقيم العدل والتنافس المشروع بين العاملين في بيئة العمل للرفع من مستوى الأداء، هذا ما يعود بالفائدة على الموظف والمنظمة على حد سواء في تحقيقهم للأهداف المرسومة.

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

– تعد الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير وتحسين الأداء للموظفين وحق من حقوقهم، تغرس فيهم الحماس والتنافسية في سبيل نيلها ، وهو ما يعود بالنفع و الفائدة على الطرفين أي الموظف والمنظمة المستخدمة على حد سواء في تحقيقهم للاهداف المرسومة باقل الجهود والتكاليف ، انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

– لابد من التفعيل والتحيين لانظمة الترقية الادارية والحوافز المختلفة كونها تلعب دورا مهما وبارزا في الحياة المهنية للموظفين، واهتماما وحرصا بهم تسعى جل المنظمات الرياضية لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى آداء العمال للمهام المنوطة لهم وكفائتهم الادارية، مع ضرورة اعتماده بنظم الكترونية حديثة على أن يتم تطبيقها بشفافية ترسيخا للعدالة بين جميع العاملين بعيدا عن الشبهة والمحسوبية.

– اصلاح نظام التقييم الحالي الذي تعتمد عليه الترقية الادارية بادخال معايير موضوعية جديدة ،و اختيار أنسبها لترقية الموظفين على أن تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقى إليها، وإعلام و شرح إجراءات الترقية وكيفياتيا للعاملين بالؤسسات

الرياضية، وضرورة مشاركتهم في الدورات التدريبية لتحسين مستوياتهم وتجديد مكتسباتهم العلمية والمعرفية والمهارات الادارية في ظل التطورات الجديدة والمتسارعة التي تشهدها الانظمة الادارية الحديثة بمختلف الدول.

كشاف بالفرنسية :

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département : Gestion et gestion des sports

N° d'ordre : **……**

N° d'inscription : **20044088856**

Chercheur : **TABTI ELAMRI**

Soutenu publiquement le ../06/2022

Titre de la thèse (**mémoire**) : La promotion administrative et sa relation avec le niveau de performance des employés dans les institutions sportives.

- étude de terrain de la Direction de la jeunesse et des sports du willaya de Msila-.

Language de la thése : La langue arabe

Modèle de la thése : Master

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur :Boussag Fatiha

Grade : conferencier

Nombre de page : 108 page

Ficher électronique :(cd-Rom* word * PDF)

Spécialité : Direction des installations sportives et des ressources humaines .

Option : Gestion et gestion des sports.

Résumé : **Titre de l'étude** (**Comme un Paragraphe**)

Après avoir mené notre étude à l'étude de l'échantillon d'établissement "Direction de la Jeunesse et des Sports du Msila" Après avoir terminé l'analyse et la discussion, et à la lumière de cela, les résultats de l'analyse de l'outil ont démontré l'acceptation des hypothèses, Il existe une corrélation entre les systèmes de promotion administrative et les diverses incitations et l'augmentation de l'efficience, de l'efficacité et des niveaux de rendement des employés. En particulier, loin du favoritisme et du népotisme, les valeurs de justice et de concurrence légitime entre les travailleurs dans l'environnement de travail sont établies pour améliorer la performance.

Le but de l'étude : La promotion administrative des employés des institutions sportives augmente leur motivation au travail et améliore leur performance au travail.

Pour mettre en œuvre divers systèmes de promotion et d'incitations, est-ce un rôle dans la réalisation de la performance efficace parmi les employés des institutions sportives?

- La promotion administrative contribue-t-elle à améliorer l'efficacité des employés dans les institutions sportives?

Problématique: La promotion administrative contribue-t-elle au développement et au développement de la performance des employés dans les institutions sportives?

hypothèses:

1-La promotion administrative contribue au développement et au développement de la performance des employés dans les institutions sportives.

2- La promotion administrative des employés des institutions sportives augmente leur motivation au travail et améliore leur performance au travail.

3- L'application de divers systèmes de promotion contribue à une plus grande efficacité de la performance des employés des institutions sportives.

4- La promotion administrative contribue à améliorer l'efficacité des employés dans les établissements sportifs.

Mots clés : Promotion administrative, institutions sportives, performance au travail, travailleurs, compétence, efficacité, direction de la jeunesse et des sports

Keywords: The administrative promotion, the athletic organizations, the functional performance ,the laborers , the qualification, the effectivity , directorate of the youths and the sport.

– Les résultats atteints les plus importants sont:

La promotion est l'un des moyens les plus importants de contribuer au développement et à l'amélioration de la performance et du droit des employés, en leur insufflant enthousiasme et compétitivité pour y parvenir, ce qui est bénéfique et bénéfique pour les deux parties, c.-à-d. l'employé et l'organisation utilisés pour atteindre les objectifs fixés par le moins d'efforts et de coûts, en se fondant sur l'idée de placer la bonne personne au bon endroit.

- Il est nécessaire d'activer et de saluer les systèmes de promotion administrative et les diverses incitations car ils jouent un rôle important et exceptionnel dans la carrière des employés et, avec intérêt et souci pour eux, la plupart des organisations sportives recherchent un système de promotion solide qui soit directement proportionnel à la mesure dans laquelle les travailleurs accomplissent leurs tâches et leurs compétences administratives prescrites, Avec la nécessité d'adopter des systèmes électroniques modernes, à appliquer de manière transparente afin d'établir la justice entre tous les travailleurs sans méfiance et népotisme.

- réformer le système d'évaluation actuel dont dépend la promotion administrative en introduisant de nouveaux critères objectifs et en choisissant le plus approprié pour la promotion des membres du personnel en fonction de la nature du poste à occuper, Informer et expliquer les procédures de promotion et Kivyatia pour les employés des institutions sportives, et la nécessité pour eux de participer à des cours de formation pour améliorer leurs niveaux et renouveler leurs compétences scientifiques et de gestion des connaissances à la lumière des développements nouveaux et accélérés dans les systèmes administratifs modernes dans divers pays.

الملخص باللغة العربية :

عنوان الدراسة :" الترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

– دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة –

نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة دور أو علاقة الترقية الادارية ونظم التحفيز المختلفة للعاملين بالمؤسسات الرياضية ومدى مساهمتها في الرفع من كفائتهم وفعاليتهم ومستويات آدائهم الوظيفي، في ظل ما تنتهجة المؤسسات الرياضية الجزائرية من أساليب مختلفة في الترقية ، والتي تسعى من خلالها وتتطلع الى الإرتقاء بمستوى الآداء الوظيفي لموظفيها للمستويات المثلى ، وتطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها المسطرة خلال كل موسم ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إستخدمنا المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي المناسب لموضوع البحث، بتسليط الضوء ما إذا كان هناك فعلا مساهمة للترقية الإدارية على زيادة فعالية و مستوى آداء للعاملين وكفائتهم في التسيير الإداري ،حتى تكتسب الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ميزة تنافسية.

ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي حيث تضمن الجانب النظري فصلين الاول به مقاربة مفاهيمية للترقية الإدارية و الآداء الوظيفي ،وكذا فصل للتعريف بالمؤسسات الرياضية في الجزائر ومنها مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، أما في الجانب التطبيقي فتمحور فصله الاول حول منهجية الدراسة بينما دار الثاني منه حول تحليل ومناقشة النتائج فيما تضمن الفصل الثالث جملة الاستنتاجات العامة والاقتراحات ، وأجريت الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وعلى ضوء ذلك أثبتت نتائج التحليل للأداة قبول صحة الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة تربط بين نظم الترقية الادارية والحوافز المختلفة وزيادة كفاءة وفعالية ومستويات الآداء لدى العاملين ، خصوصا حينما تمنح بعيدا عن المحاباة والمحسوبية ،ترسيخا لقيم العدل والتنافس المشروع بين العاملين في بيئة العمل للرفع من مستوى

الأداء، هذا ما يعود بالفائدة على الموظف والمنظمة على حد سواء في تحقيقهم للأهداف المرسومة. أين خلصت الدراسة في الاخير إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

الملخص باللغة الانجليزية: abstract

Study summary:

Title of the study: :Administrative promotion and its relationship to the level of performance of employees in sports institutions.

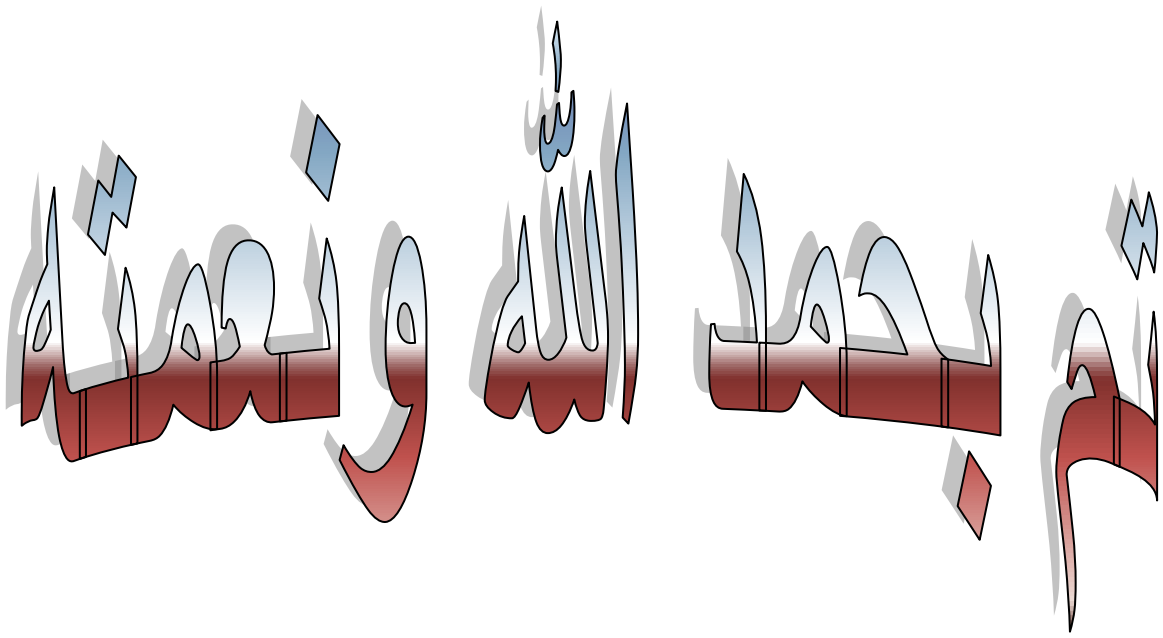
- Field of study The Directorate of Youth and Sports of the M'sila. -

Through this study ,we are trying to find out the role or relationship of administrative promotion and the various motivation systems for the employees of sports institutions, and the extent to which they contribute to raising their efficiency effectiveness and career performance levels in the light of the different methods of promotion adopted by Algerian sports institutions. Through which it seeks to improve the performance of its employees to optimal level. In order to achieve the objectives of this study ,we used the appropriate survey method for the research topic, by highlighting whether there is indeed a contribution to administrative promotion to increasing the effectiveness and performance of workers and their efficiency in administrative management ,so that the sports department of the Directorate of Youth and Sports of the M'sila state acquires a competitive advantage To achieve this, we divided the study into two main chapters ,one theoretical and the other applied. The theoretical aspect included two sections with a conceptual approach to administrative promotion and functional performance. Education seminar for sports institutions in of M'sila ,on the applied side, its Algeria ,including the Directorate of youth and sports in the state first section is focused on the methodology of the study ,the second on the analysis and discussion of the results ,while the third section contains all general conclusions and suggestions .The field study was conducted in the Directorate of Youth and Sports ,in the light of which the results of the analysis of the tool demonstrated acceptance of hypotheses a relationship between administrative promotion systems and various incentives and increased efficiency ,effectiveness and performance level of employees ,especially when given away from favouritism and nepotism, the values of justice

and legitimate competition among workers in the working environment are entrenched to raise the level of performance ,this benefits both the staff member and the organisation in achieving the goals set .Where did the study finally draw a series of conclusions and recommendations.

الكلمات المفتاحية : الترقية الادارية ،المؤسسات الرياضية،الأداء الوظيفي ، العاملين، الكفاءة، الفعالية ، ،مديرية الشباب والرياضة.

key words : The administrative promotion, the athletic organizations, the functional performance ,the laborers , the qualification, the effectivity , directorate of the youths and the sport.


تم بحمد الله ونعمته

ملخص البحث : - **عنوان الدراسة :**" الترقية الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-

- **الهدف العام للدراسة:** معرفة مساهمة الترقية الادارية وانظمة التحفيز المختلفة في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

- **الاهداف الجزئية للدراسة:**

- هل تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي ؟
- هل لتطبيق نظم الترقية والحوافز المختلفة دور في تحقيق فعالية الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

- **مشكلة الدراسة:** هل تساهم الترقية الادارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

-**الفرضية العامة للدراسة:** تساهم الترقية الإدارية في تنمية وتطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- **الفرضيات الجزئية:**

- تساهم الترقية الادارية للعاملين بالمؤسسات الرياضية في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من آدائهم الوظيفي.
- تطبيق نظم الترقية المختلفة يساهم في تحقيق فعالية أكبر لأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- تساهم الترقية الادارية في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

- **عينة الدراسة:** تمثلت العينة في عشرون(20) عامل وعاملة من مستخدمي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة و10 عينات بالدراسة الاستطلاعية الاولية.

- **المجال المكاني والزماني للدراسة:** دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة / الفترة الممتدة من 2022/02/22 إلى غاية 2022/05/29.

- **منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي.

- **أدوات المستعملة في الدراسة**: استخدمنا فيها الاستبيان بنظام spss نسخة 26 كأداة للدراسة ، قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا، معامل بيرسون وكذا معامل الارتباط سبيرمان و معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الكلمات الدالة : الترقية الادارية، المؤسسات الرياضية، الأداء الوظيفي ،العاملين، الكفاءة، الفعالية ،مديرية الشباب والرياضة.

- **النتائج المتوصل إليها :**لقد تم التوصل إلى النتائج التالية: إن تفعيل تطبيق للترقية الادارية وأنظمة الحوافز المختلفة للعاملين بالمؤسسات الرياضية يلعب دورا مهما وبارزا في تحسين كفائتهم وفعاليتهم الوظيفية ، واهتماما وحرصا بهم تسعى المنظمات الرياضية لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى كفاءة العمال وآدائهم للمهام المنوطة لهم ،و اهتماما كبيرا بالمعايير والأسس المتبعة لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة في اختيارها لأفضل الموظفين وأكفؤهم بإعتبار أن الترقية تعد من أهم الوسائل المساهمة في تحفيز الموظف العام، وومنه زيادة دافعيته للعمل وتحسن لآدائه .

- **إستخلاصات واقتراحات :**

- تعد الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير وتحسين الأداء للموظفين وحق من حقوقهم، تغرس فيهم الحماس والتنافسية في سبيل نيلها ، وهو ما يعود بالنفع و الفائدة على الطرفين أي الموظف والمنظمة المستخدمة على حد سواء في تحقيقهم للاهداف المرسومة باقل الجهود والتكاليف ، انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- لابد من التفعيل والتحيين لانظمة الترقية الادارية والحوافز المختلفة كونها تلعب دورا مهما وبارزا في الحياة المهنية للموظفين، واهتماما وحرصا بهم تسعى جل المنظمات الرياضية لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب طرديا مع مدى آداء العمال للمهام المنوطة لهم وكفائتهم الادارية، مع ضرورة اعتماده بنظم الكترونية حديثة على أن يتم تطبيقها بشفافية ترسيخا للعدالة بين جميع العاملين بعيدا عن الشبهة والمحسوبية.

- اصلاح نظام التقييم الحالي الذي تعتمد عليه الترقية الادارية بادخال معايير موضوعية جديدة ،و اختيار أنسبها لترقية الموظفين على أن تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقى إليها، وإعلام و شرح إجراءات الترقية وكيفياتيا للعاملين بالؤسسات الرياضية، وضرورة مشاركتهم في الدورات التدريبية

لتحسين مستوياتهم وتجديد مكتسباتهم العلمية والمعرفية والمهارات الادارية في ظل التطورات الجديدة والمتسارعة التي تشهدها الانظمة الادارية الحديثة بمختلف الدول.