

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص: نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تحت عنوان:

## استراتيجيات تحسين أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية

دراسة حالة لبعض مؤسسات الشباب والرياضة بولاية الجلفة (بلدية الجلفة , بلدية

حاسي ببحج , بلدية عين وسارة)

تمت مناقشتها بتاريخ: 09 مارس 2022

تحت إشراف :

\* أ.د. بوسكرة أحمد

من إعداد :

\* شلالى محمد

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	بوصلاح النذير	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
02	بوسكرة أحمد	أستاذ	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
03	نويرى بوبكر	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا
04	بوساق بدر الدين	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف المسيلة	عضوا مناقشا
05	ربوح محمد	أستاذ محاضر أ	زيان عاشور الجلفة	عضوا مناقشا
06	حاشي بلخير	أستاذ محاضر أ	زيان عاشور الجلفة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبينا محمد عليه أزكى الصلاة

وأفضل التسليم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

بعدما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى التي  
عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى العظيمة في عطائها إلى نور الحياة وبهجتها إلى المعلمة الأولى

سيدة النساء إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى أرواحنا

إلى .....أمي الغالية.

إلى سيد الرجال ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوماً بروحه وماله، إلى الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني

رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري.

إلى .....أبي الغالي.

إلى جميع إخوتي وأخواتي.

إلى الأهل والأقارب.

إلى كل الأصدقاء داخل وخارج الجامعة إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا



شلالي محمد

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد:

نحمد الله ونشكره على فضله ونعمته في إتمام هذا العمل.

ومما يدعونا واجب الوفاء والعرفان بالجميل، أن نتقدم بالشكر العميق إلى أساتذتي المشرف " أ.د-بوسكرة أحمد ، والى جميع عمال واساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة اللذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم القيمة وآراءهم الصائبة، كما نتوجه بشكر خالص إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا على إتمام هذا العمل.

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما

# قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان
	الملخص
أ - د	مقدمة
الاطار العام للدراسة: الجانب التمهيدي	
8	اهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أسباب اختيار الموضوع
10	تحديد المفاهيم الواردة في البحث
12	الدراسات المشابهة والمرتبطة والتعقيب عليها
الإطار النظري	
الفصل الأول: التنمية التنظيمية	
20	تمهيد
21	تعريف التنمية التنظيمية
24	حالات الحاجة إلى التنمية التنظيمية
25	أهمية التطوير التنظيمي
25	أهداف التنمية والتطوير التنظيمي
26	مبادئ التطوير التنظيمي
26	خصائص نظام التنمية التنظيمية
29	خطوات احداث التنمية التنظيمية
33	التنمية التنظيمية O.D والتنمية الادارية
36	محاور التنمية التنظيمية
36	قواعد التنمية التنظيمية
37	نظام التنمية التنظيمية نظام ناجح وفعال
38	نظام التنمية التنظيمية نظرة مستقبلية
39	البيئة وأساليب التغيير

40	إستراتيجيات التغيير
44	تحديات التطوير التنظيمي
46	<u>خلاصة</u>
	<b>الفصل الثاني: تحسين الاداء من منظور التنمية التنظيمية</b>
48	➤ تمهيد
49	1- مفهوم الأداء من مداخل مختلفة
50	2-2- المفهوم الاصطلاحي التنظيمي
54	- مفهوم الأداء الوظيفي
55	- معايير تقويم الأداء
56	هدف بقويم الأداء
57	تعريف تقييم الأداء
58	<b>سلوك القيادة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج الفردي</b>
58	مفهوم القيادة
59	الربط بين القيادة والادارة
59	متطلبات القيادة
60	نظرية الرجل العظيم في القيادة
60	سمات القائد الإداري
62	أنواع الأنماط القيادية الحديثة
63	مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة
64	<b>تنمية الموارد البشرية و التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج الجماعي</b>
64	المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية
64	مفهوم تنمية الموارد البشرية
66	أهمية ادارة الموارد البشرية
67	أهداف إدارة الموارد البشرية
67	مقومات تخطيط الموارد البشرية
67	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
68	ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة
69	التدريب

69	التعريف
70	أهمية التدريب
71	نظريات التدريب
71	فوائد التدريب
73	إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج التنظيمي
73	تعريف إدارة الجودة الشاملة
74	الجودة الشاملة (النشأة والتطور)
74	أهداف الجودة الشاملة
75	أهمية إدارة الجودة الشاملة
75	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
77	أبعاد الجودة الشاملة
78	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	<b>الفصل الثالث: المنظمة الرياضية</b>
82	تمهيد
83	الإدارة قبل الثورة الصناعية
83	الثورة الصناعية
84	أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية
85	نظرية النظم
86	المدارس الإدارية الحديثة
88	تعريف الإدارة العامة
89	-الإدارة قديما وحديثا
90	خصائص الإدارة
91	تعريف الإداري
91	صفات الإداري
92	مفهوم الإدارة الرياضية
92	متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة في ضوء تطور الفكر الإداري المعاصر

93	كيفية تطبيق الإدارة العامة والخاصة في المجال الرياضي
94	عناصر الادارة الرياضية
94	مفهوم التخطيط في التربية الرياضية
95	أهمية التخطيط في التربية الرياضية
96	أنواع التخطيط
96	عيوب التخطيط
97	التنظيم في التربية الرياضية
99	أهمية التنظيم
100	خطوات التنظيم
100	مبادئ التنظيم
101	مراحل عملية التنظيم
102	التوجيه الرياضي
103	الرقابة الرياضية
106	سمات إدارة المؤسسات الرياضية
106	الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية
107	قطاعات الرياضة الثلاثة
109	أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية
111	كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة
119	هيكل المؤسسات الرياضية
122	بعض النماذج المقترحة للهيكل التنظيمي
132	علاج الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية
<b>133</b>	<b>خلاصة</b>
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
136	تمهيد
137	المنهج المتبع
137	الدراسة الاستطلاعية
138	الاطار العام لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة

138	الإطار العام لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة
138	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
142	المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة
143	متغيرات الدراسة
144	مجتمع وعينة الدراسة
145	مجالات البحث
145	أدوات جمع البيانات
146	الأساليب الإحصائية
147	خلاصة
<b>الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
149	تمهيد
150	خصائص أفراد عينة البحث
200	مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
203	الاستنتاج العام
205	الاقتراحات وآفاق الدراسة
207	الخاتمة
<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
<b>الملاحق</b>	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	خطوات اجراءات التنمية التتمية التنظيمية	01
30	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	02
32	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	03
42	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	04
105	تعريف المؤسسة الرياضية كنظام مفتوح	05
108	نموذج القطاعات الرياضة الثلاثة	06
112	تقسيم العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية	07
113	العوامل الاجتماعية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	08
114	العوامل الاقتصادية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	09
115	العوامل تابع الاقتصادية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	10
116	العوامل السياسية والقانونية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	11
117	العوامل الثقافية والتعليمية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	12
118	العوامل التكنولوجية المؤثرة على المؤسسة الرياضية	13
120	الهيكل النموذجي لنظام الادارة في احدى المؤسسات الرياضية التطوعية	14
125	نموذج هيكل مقترح للعلاقات العامة للهيئة الرياضية	15
132	الأمراض الوظيفية في الادارة الرياضية	16
140	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	17

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	01
37	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	02
43	استراتيجيات التنمية التتمية التنظيمية	03
52	مدخل بناء المهارات	04
98	انواع التنظيم	05
141	الرتبة ونوع الوظيفة	06
150	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	07
150	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
151	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	09
152	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	10
152	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	11
153	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل الإدارة	12
154	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الوظيفية	13
155	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 1	14
156	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 2	15
157	يمثل توزيع اجابات اللاعبين وفقا للسؤال 3	16
158	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 4	17
159	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 5	18
160	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 6	19
161	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 7	20
162	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 8	21
163	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 9	22
164	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 10	23
165	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 11	24
166	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 12	25
167	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 13	26
168	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 14	27

169	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 15	28
170	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 16	29
171	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 17	30
172	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 18	31
173	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 19	32
174	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 20	33
175	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 21	34
176	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 22	35
177	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 23	36
178	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 24	37
179	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 25	38
180	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 26	39
181	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 27	40
182	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 28	41
183	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 29	42
184	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 30	43
185	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 31	44
186	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 32	45
187	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 33	46
188	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 34	47
189	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 35	48
190	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 36	49
191	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 37	50
192	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 38	51
193	يمثل توزيع اجابات الموظفين وفقا للسؤال 39	52
195	يمثل مناقشة جدول الفرضية الجزئية الأولى	53
197	يمثل مناقشة جدول الفرضية الجزئية الثانية	54
199	مناقشة جدول الفرضية الجزئية الثالثة	55
201	مناقشة جدول الفرضية العامة	56

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات تحسين أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات تم استخدام إستبانة وتم توزيع (80) إستبانة، ولجمع البيانات تم الاعتماد على العينة القصدية ، وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) واستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء، وبالتالي **الفرضية الأولى محققة.**

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء ،مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي بالمنظمات الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تنمية المنظمات.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء ، وبالتالي **الفرضية الثانية محققة.**

وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها.

وهذا ما يؤكد أن لوجود لعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

**الكلمات الدالة:** استراتيجية/ الأداء/ الجودة الشاملة/ التنمية التنظيمية/ المنظمة الرياضية.

**Summary:** Abstract: In this study, the study aimed to graph the graph strategies for the prediction scheme of the most important indicators of development in the world, and to collect and analyze data using information science and scientific methods (descriptive and inferential) using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

After conducting an analysis of the study data and its hypotheses, the study reached the following results:

Through the first premise, employees are the ones who benefit from the training programs on a permanent basis, and the application and implementation category benefits from these programs on a permanent basis.

This confirms that there is a relationship between leadership behavior and performance improvement, and therefore the first hypothesis is valid.

It was shown by the second hypothesis that there is a relationship between strategic planning and performance improvement, which confirms the effectiveness of the internal communication system in sports organizations, and that it has an important role to play in the development of organizations.

This confirms that there is a relationship between strategic planning and performance improvement, and therefore the second hypothesis is verified.

In the third hypothesis, we found that the majority of the study sample agreed that there is no relationship between the management of stress Humanity and performance improvement and expressed their dissatisfaction with this system compared to the efforts they are making.

This confirms that there is no relationship between driving behavior and performance improvement.

**Key words:** strategy / performance / total quality / organizational development / sports organization.

**. Résumé :**

Cette étude visait à connaître l'impact des stratégies d'amélioration de la performance des organisations sportives dans une perspective de développement organisationnel. L'utilisation de nombreuses méthodes et méthodes statistiques (descriptives et inférentielles) et l'utilisation du package statistique pour les sciences sociales (SPSS) .

Après avoir procédé à l'analyse des données de l'étude et de ses hypothèses, l'étude a abouti aux résultats suivants:

A travers la première hypothèse, ce sont les cadres des salariés qui bénéficient des programmes de formation de façon permanente, tandis que la catégorie du contrôle, de l'application et de la mise en œuvre bénéficie de ces programmes dans une mesure différente.

Cela confirme qu'il existe une relation entre le comportement de leadership et l'amélioration des performances, et donc la première hypothèse est valide.

Il a été trouvé à travers la deuxième hypothèse qu'il existe une relation entre le développement des ressources humaines et l'amélioration de la performance, ce qui confirme l'efficacité du système de communication interne dans les organisations sportives, et qu'il a un rôle important à jouer dans le développement des organisations.

Cela confirme qu'il existe une relation entre le développement des ressources humaines et l'amélioration de la performance, et donc la deuxième hypothèse est valide.

Dans la troisième hypothèse, nous avons constaté que la majorité de l'échantillon de l'étude était d'accord qu'il n'y a pas de relation entre la gestion de la qualité totale et l'amélioration de la performance, et ils ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de ce système par rapport aux efforts qu'ils font.

Cela confirme qu'il n'y a pas de relation entre la gestion de la qualité totale et l'amélioration des performances.

Mots clés : stratégie / performance / qualité totale / développement organisationnel / organisation sportive.

# مقدمة

### ➤ مقدمة:

ان المجالات الاجتماعية و السياسية و الثقافية والاقتصادية و الرياضية تشهد تحولات و تغيرات كثيرة مما جعل عالمنا اليوم أمام تحدي كبير ، هذه التغيرات شملت جميع الميادين دون استثناء .

ومن بين هذه المجالات نجد تحول وتغيير في المجال الاداري و تأثيره على جميع المنظمات الادارية و ما تتضمنه من فكر اداري و موارد بشرية مما جعل الكثير يسعى لتقديم رؤية علمية وعملية ومفاهيم واجراءات و فلسفة ونظم تهدف لتطوير وتنمية و تحسين و تغيير هذه المنظمات .

حيث أصبح من الضروري ان تواجه ادارتنا هذه التغيرات بالاعتماد و الاهتمام لهذه المفاهيم و الاجراءات من أجل الحصول على تغيير فعال.

ولا بد أن يكون مخطط وممنهج يسري حسب المتغيرات الطارئة .

و من بين هذه الافكار و الاراء و المفاهيم تظهر جليا فلسفة وطرح فكري جديد تمثل في التنمية التنظيمية التي تعتبر مفهوم لاحداث التغيير و جهد مخطط لتحسين اداء المنظمة العامة التي تظعها السلطة العامة حيث اصبح يعتمد عليها في بناء استراتيجية الشبكة الادارية للمنظمة .

فالتنمية التنظيمية لها مجالاتها ودواتها الخاصة التي تستعين بها من اجل التطوير و الحسين الامثل فيكون لها تأثير على منتوجية واسهامات الافراد داخل المنظمة كما تساهم في تحفيز الجماعة في تقديم اقتراحات وافكار و مساهمة كبيرة و تحقيق انتاجية افضل و اوفر .

لذلك اصبحت التنمية ضرورة وحتمية تفرضها جميع التغيرات الواردة .

هذه المنظمة التي تتنوع وتتشكل حسب تسييرها وحسب القائمين على تطورها .

حيث انها تحتاج الى التحسين و الفعالية والى خطة تكون طويلة المدى لتحسين نظامها وتجديد ممارستها و

هذا حسب البيئة التي تعمل فيها

ومنه نجد أن المنظمة الرياضية ان لم تكن فعالة ومتجدة ومتوافقة فانها ستكون غير قادرة على تحقيق النتائج مما يؤدي الى تعب واضاعة الوقت و الجهد والمال .

فالمنظمة الرياضية اليوم تسعى الى التحسين و التطور و التغيير من اجل الحصول على مبتغاها من الجانب التنظيمي و الجانب التطوري .

وبما انها تعتمد على التخطيط و التوجيه فيها تحتاج الى أفكار واره و برامج لتحسين المردود الرياضي فهي بحاجة ماسة الى تجديد و تغيير يضيف الى امكانياتها وقدراتها لمواجهة جميع المعوقات و التحديات . لهذا تسعى التنمية التنظيمية الى تحديث وتنظيم المنظمة الرياضية لجعلها اكثر مروة وتمتاز بالتطور والتغيير .

الإطار العام للدراسة:  
الجانب التمهيدي

### الإشكالية:

ان أهمية احداث التغيير في المنظمة الادارية و خاصة في المنظمة الرياضية لا يتم الا باحداث خطط و طرق و وسائل للبحث و السعي في تحسين الاداء من اجل الحصول على نتائج أكثر فعالية وملائمة .

ولان المورد البشري يعتبر الحلقة الأهم في المنظمة الرياضية كان لابد من السعي الى وضعه في موقع جيد من اجل الحصول وبلوغ نتائج ايجابية .

فتطبيق فكرة وخطة نظام التنمية التنظيمية كسلوك تنظيمي مؤثر في مجالات العمل الجماعي و الفردي والتنظيمي وتحفيز الموظف أو العامل و السعي الى الرضى التام لهم ، يصبح تقديم الحوافز و الهياكل التنظيمية التي تؤدي الى رضا أكبر .

غذا الاهتمام أصبح من أولويات الادارة لأن تغيير و تطوير ونجاح التنمية التنظيمية حتما سوف يساعد في تحسين اداء المنظمات الرياضية .

وهذا ما جعل الجزائر تولي اهتمام واسع في هذا المجال وتقدم أهمية قصوى لذلك عبر تغيير و تحسين اداء المنظمات الرياضية .

وهذا ما يلاحظ من الوسائل المقدمة سواءا كانت مادية او بشرية لهذا القطاع الذي يتطلب استطاعة وقدرة وتخطيط وتسيير اداري جيد ، فالتطور الكبير في حجم وشكل المنظمة الرياضية وتغيير نشاطها جعلها محور اهتمام الكثير من الدول في سياستها العامة.

فالادارة في بلدنا الان في حاجة ماسة الى الاستعانة بتطبيق هذه الافكار و الاجراءات و المفاهيم و المناهج و الفلسفة وذلك باتباع سياسة و نظام و تفكير ورؤية التنمية التنظيمية .

التي تسعى الى تشخيص المنتظم و المستمر لكي تسعى الى احداث تغيير و المساهمة في ابطال المعوقات و العراقيل وبذل مجهود في تسهيل مواجهة التحديات .

فهذه الإدارة سوف تسعى الى اتباع هذا النهج من اجل التخلي لانجاح وتطوير وتغيير و تحسين الاداء على مستوى المنظمات الرياضية .

وبما أن مديرية الشباب و الرياضة من الادارات المهمة والقائمة والفعالة التابعة للقطاع الشباب والرياضة فهي تولي اهتمام واسع لمواكبة هذا النهج عبر استخدام برامجه ومجالاته وادواته للحصول على تنمية شاملة ومتطورة تعتمد على التغيير والتأقلم لتحسين ادائها وقوة مردوديتها و تأثيرها على جميع اصناف المجتمع . من خلال ما سبق تتبلور إشكالية البحث في ما يلي :

- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية التنظيمية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة؟.

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة تساؤلات :

• هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة ؟

• هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة ؟

• هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة ؟

الفرضيات:

✓ الفرضية العامة:

✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية التنظيمية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

✓ الفرضيات الجزئية:

✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

✓ هناكعلاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإستراتيجيات في أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية، حيث تهدف الإستراتيجيات المتبعة في الإدارات الرياضية الجزائرية إلى تحسين قدرات المنظمات الرياضية واستيعاب ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظرية السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الفردية والجماعية والتنظيمية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها، ويتأتى ذلك من خلال إكساب العاملين قدرات ومهارات، والاهتمام بحاجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمات الرياضية وتوفير الظروف التنظيمية والتقنية المساعدة على تحسين أدائهم.

الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إمكانية تعميم نتائجها على باقي المؤسسات المشابهة وتزويد المشرفين ببعض الأفكار والآراء وذلك من خلال الدراسة الميدانية قصد الاستفادة منها في تنمية وتحسين أداء المنظمات الرياضية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي نحن بصدد انجازها إلى :

- عرض الإطار النظري لموضوع التنمية التنظيمية والاستراتيجيات الذي لم يلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية في الجزائر.

- بيان مساهمة تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.
- معرفة مدى وجود العلاقة بين سلوك القيادة وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .
- معرفة مدى وجود العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المنظمة الرياضية .

- التعرف على البرامج المسطرة من قبل مديرية الشباب والرياضة لمواكبة التغيرات الراهنة من جهة وتحسين أداء العاملين بها من جهة أخرى، و مدى تطابقها مع مفهوم التنمية التنظيمية.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب دفعتنا لاختيار الموضوع ، يمكن تحديدها في:

### الأسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر:

- حداثة موضوع الإستراتيجيات وأداء المنظمات الرياضية وكذا التنمية التنظيمية وارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية.

- الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع السلوك التنظيمي بصفة عامة والتنمية التنظيمية بصفة خاصة من قبل الباحثين في مجال علم الاجتماع والنفس والإدارة والاقتصاد.

- سعي المنظمات بشكل عام للتكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة وزيادة اهتمامها بالعنصر البشري وتوفير كل ما يساعد على تحسين أدائه

- الأسباب الذاتية: نذكر منها:

- الرغبة الذاتية في بحث أحد المواضيع المرتبط بالسلوك التنظيمي ألا وهي التنمية التنظيمية.

- التعرف على التسيير والتخطيط للسلوك التنظيمي لتحسن أداء المنظمات الرياضية في مديرية الشباب والرياضة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث .

### تحديد المصطلحات:

هناك العديد من المفاهيم المستعملة في الدراسة ومنها:

### \*التنمية:

لقد ظهرت تعاريف متعددة للتنمية حيث يعرفها والت روستو (walt rostow بأنها تخلي المجتمعات

المتخلفة من السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة.

وفي تعريف أخرى لهيئة الأمم ،تعرف التنمية على أنها : " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين

والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في

حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع " .

وفي تعريف آخر لماركس ( marx ): " التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية. (اللوزي ، 25، 2002)

### \*المنظمة:

عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

### \*التنمية التنظيمية:

هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة.

### \* الأداء:

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. (سعيد 2003، ص 26)

### \* التحسين:

التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

### \* تقييم الأداء:

عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات الوظيفة بكفاءة أعلى في المستقبل. (العويسات، 2003، ص 55)

\***المنظمة الرياضية:** هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (عبد الغني، شرف الدين، 2010، ص 15)

### الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع التنمية التنظيمية من تلك الدراسات مايلي:

- 1- دراسة بعنوان " التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية الاجتماعية، للباحث أحمد عبد العال محمد أحمد القاهرة: جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، 2001 . يهدف من خلالها إلى التعرف على الممارسات الإدارية وتشخيص المشكلات التنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مسؤوليات واضحة ومحددة ومكتوبة ولكنها غير تفصيلية إضافة إلى أنه هناك شعور بعدم توافق التطوير مع رغبات الأعضاء.
- 2- دراسة بعنوان: التنمية الإدارية و دورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر

دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير للباحث قارح مبروك معهد التربية البدنية الرياضية، سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2007/2008.

يهدف بحثه الى:

\*تشخيص واقع التسيير الإداري لوزارة الشباب والرياضة من خلال إبراز الدور الذي تلعبه التنمية الادارية في نجاح عملية التسيير وذلك باتباعها للطرق والاستراتيجيات العلمية.

\*وصف الواقع الرياضي في الجزائر، ومن ثم إعادة صياغته ضمن حوصلة من أجل إعادة تقديمه إلى الباحثين والطلبة في شكل جديد، يمكّن أكثر من كشف هويته والإلمام بخفاياه ومنه التعرف أكثر عليه. ثم إلى كشف العلاقات السببية بغرض تفسير هذا الوضع والوقوف على اسباب التردّي في نتائجه ومن ثم الانتهاء إلى التعميم بشأن مثل هذه العلاقات بين الاسباب والأعراض.

3- دراسة بعنوان: دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، للباحث فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010 .  
يبحث في دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، وخلصت الدراسة إلى :

- يبرز التطوير الإداري في الحالة محل الدراسة في استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المعاملات اليومية، وصلاحية المباني المدرسية ، ووجود التدريب كبرنامج لتطوير الأداء.

- أن معوقات التطوير الإداري تتمثل في عدم الاهتمام بالتحفيز، ومحدودية الوقت المخصص للتطوير، وانخفاض مشاركة العاملين في عملية صنع القرار في التطوير الإداري.

- التغلب على معوقات التطوير الإداري تتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيل نظام التحفيز، وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برنامج التطوير.

4- شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ل معتر مصطفى عبد الجواد شيحة الإسكندرية، دار الوفاء، 2006.

يهدف بحثه إلى وضع تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي تتضمن العديد من مجالات التطوير التنظيمي و

تتضمن الشبكة المقترحة ( الإعداد- التدريب- تنمية الفريق- تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات -

وضع الهدف التنظيمي - إنجاز الهدف و الاستقرار ) لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- عدم وجود أسلوب لتعليم الأخصائيين الرياضيين.

- غياب أسلوب بناء الفريق.

- عدم استخدام التقنيات الحديثة في برامج التنمية الإدارية على قلتها.

5- دراسة بعنوان دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين رسالة ماجستير، للباحث أحمد سحنون، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2005.

تبحث الدراسة في مكانة الإبداع الإداري في تطوير الموارد البشرية و الإدارة الجزائرية في ظل التغيير المستمر للبيئة المحيطة وقد خلصت الدراسة إلى:

- ضرورة تبني الإبداعي الإداري كمدخل لتنمية الموارد البشرية، فهو يعنى باستغلال القدرات الإنسانية خاصة الذهنية، واعتباره مدخلا مكملا للمداخل التي تسعى لزيادة قدرات الأفراد كالتدريب.
- عدم وجود أي تخطيط مهما كان مستواه لدعم و إرساء قاعدة للإبداع الإداري.
- عدم إعطاء أهمية لتوضيح معاني الواجبات الواقع على عاتق الموظفين والمتعلقة ببذل الروح الإبداعية في الأعمال المنجزة.
- عدم إعطاء أهمية في النصوص القانونية لبيئة الإبداع، و مصادره ومراحله.
- إجحاف الموظفين والعمال في قيمة الجزاءات المخصصة مقابل الاختراع الواقع في المؤسسات والاقتصار على الجزاءات المادية فقط.

6- دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، رسالة ماجستير للباحث، حفيان عبد الوهاب، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر، 2008. تبحث الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات والأساليب المتبعة لتحقيقها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إقناع الموارد البشرية بحتمية التغيير ولتطوير في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز وتمكين الموارد البشرية وتوفير وسائل وظروف العمل المناسبة.

7- دراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، للباحث هدار لحسن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006. تبحث الدراسة في مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الثقافة التنظيمية كأداة لإدارة التغيير، وخلصت الدراسة أن إحداث تغيير هيكلي أو تكنولوجي أو مالي دون تغيير في السلوكيات وأنماط التفكير والثقافة التنظيمية يجعل هذا التغيير يفقد أحد حلقاته التي لن يتم بدونها تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير كون الفرد يمثل حجر الزاوية في عملية التغيير، وعليه فإن التغيير الثقافي داخل المنظمة أضحي ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المنظمة، ويتوقف ذلك على كفاءة و قدرة قائد التغيير في المنظمة.

8- دراسة بعنوان التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة، اتصالات الأغواط، رسالة ماجستير، للباحثة بوداود فاطمة الزهراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - 2007.

تبحث الدراسة في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وأثره (التغيير) على أداء الأفراد في المنظمة، وقد خلصت الدراسة إلى:

- قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراءه أبرز معوق لعملية التغيير.

- أن تأثير التغيير التنظيمي يبرز من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهارتهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء المنظمة و ذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والاتصال.. الخ

9- دراسة بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير، للباحثة خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، الرياض جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة 1995.

تهدف إلى تقديم إطار أساسي علمي لموضوع التطوير التنظيمي، و توضيح المشكلات التي تحد من فاعلية تقديم أمانة جدة لخدمات بمستوى عال من الكفاءة وإبراز التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين، وخلصت الدراسة إلى:

- التأثير الإيجابي للتطوير على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها، وعلى فعالية الإشراف عليهم نتيجة تمركز إدارات وأقسام الأمانة في أماكن متقاربة، ونتيجة وجود هيكل تنظيمي روعي فيه وضع كل موظف في التخصص المناسب له

- وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين للعمل وتوفير المقدرة والكفاءة فيهم عند توليهم لمناصب قيادية نتيجة عدم توصيف وتحديد موصفات لكل وظيفة و قلة اليد العاملة المتخصصة والمدربة بسبب عدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبه وتطويرها.

10- دراسة بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقعية عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، للباحثة ريم رمضان، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، 2004.

تبحث الدراسة في أهداف التغيير وصنع قراراته وكيفية إدارته، وتأثيره على الأداء في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى:

- أن التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التكيف معها

- للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يحتم تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- يلعب الاتصال والتمكين والمشاركة والتشاور، دور بارز في نجاح عملية التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

❖ من حيث المنهج المستخدم:

اختلفت الدراسات السابقة في استخدام المنهج المستعمل ، فنجد أن منها من استخدمت المنهج الوصفي ولذا لطبيعة البيانات المستعملة ، ومنها من استخدمت المنهج التجريبي ، واختلفت في طرح أسئلة على المفحوصين ، فمنها من استخدمت استمارة الاستبيان ، ومنها من استخدمت مقاييس محكمة مقننة ، والبعض الآخر استخدم استمارة المقابلة وشبكة الملاحظة في جمع المعلومات من المفحوصين ، والبعض الآخر استخدم الاختبارات لقياس الأداء المهاري، كما تتفق أيضا الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وباستخدام نفس الطريقة لجمع المعلومات ، وتختلف مع بعض الدراسات الأخرى التي استخدمت المنهج التجريبي.

❖ من حيث العينة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في العينة، حيث أنها طبقت على عمال مديريات الشباب والرياضة، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات واختلفت مع بعضها، وذلك تبعا لظروف مجتمع الدراسة والهدف منها، حيث اختلفت مع بعض الدراسات في طبيعة العينة (مدراء، موظفين).

❖ من حيث أدوات جمع البيانات :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام استمارة المقابلة ، واستمارة الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة من المفحوصين .  
من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسات السابقة في مجملها قد ساهمت بقسط كبير في إلقاء الضوء على تحديد الأسس الهامة لهذه الدراسة مثل:

- ✓ تحديد موضوع الدراسة الحالية والهدف منها.
- ✓ تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية.
- ✓ تحديد العينة وطريقة اختيارها وحجمها.
- ✓ تحديد محتوى الاستبيان الموجه لهذه الفئة.
- ✓ تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- ✓ تحديد المعالجات الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فروض وأهداف الدراسة الحالي.

# الجانب النظري

# الفصل الأول:

التنمية التنظيمية

### ➤ تمهيد:

ان المنظمات و الادارات العالمية حكومية كانت او غير حكومية سواء كانت عامة أو خاصة أو متعددة الجنسيات فهي تواجه عدة معوقات و تحديات تجعلها تسعى الى بقاءها واستمرارها .  
و للسعي على بقاءها وتطورها و اللجوء الى تموقع و تمركز أقوى وللحفاظ على مكانها في زمن متغير ومتطور سريع و مستمر .

فهذه المنظمات كان لازما لها ان تلجأ و تسعى و تستجيب الى مواكبة هذا التغيير .  
فالتنمية التنظيمية تمثل هذا التغيير و التقدم الذي ظهر واندمج في جميع القطاعات و المجالات لتحقيق نتائج فعالة واجابية .

فالتنمية التنظيمية تعتبر تخطيطا وجهدا ممنهجا ومنظما لتحسين الاداء العام في المنظمات ، هذا التخطيط و التوجيه و الرؤية التي تطلعها الادارة العليا في البلاد هو من اجل التقدم و تحقيق زيادة متراكمة و متسارعة دائمة عبر الزمن و عبر جميع مجالات الحياة الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية و الرياضية .  
فالتنمية التنظيمية تسعى بأدواتها واستراتيجياتها و مجالاتها في توزيع و تطوير و تحسين المهارات و الطواقم البشرية و تكوين الاطارات من اجل الحصول على عنصر بشري يمتاز بالقيادة الادارية الجيدة .  
فالتنمية التنظيمية تستهدف المنظمات بجميع اشكالها ومن بين أهم هذه المنظمات المنظمة الرياضية من اجل رفع فعاليتها و انتاجها .

### تعريف التنمية التنظيمية :

تعرف التنمية التنظيمية بعدة تعريفات لغوية واصطلاحية ولها عدة معاني من بينها التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي .

• تختلف المفاهيم في مقاصد التطوير التنظيمي، فقد وردت المقاصد الآتية بشكل متفرّد في كل مفهوم

(1) تغيير

(2) تحسين.

(3) تعديل.

(4) تجديد .

(5) تحديث.

(6) تطوير ذاتي.

(7) استجابة .

(8) تحقيق انسجام.

(9) تطوير رؤية مستقبلية. ( أحمد علي صالح و طاهر محسن الغالبي، 2010، ص37 )

ويعرف French التنمية التنظيمية بأنه حقل تطبيقي تعمل فيه النلودم والأفكار والممارسات المستمدة من علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي ونظم التعليم والاقتصاد وعلم الطب العقلي والادارة، تعمل فيه لتجابه مشاكل تنظيمية حقيقية.

ويمثل نظام التنمية التنظيمية جهود متكاملة وعملية وتغيير مخطط ومحدد وليس برنامج تطوير موقوت بمستوى معين من الجودة وهي نظام موجه الى تنمية وتحسين موارد المنظمة الداخلية لأحداث التغيير الفعال في المستقبل ( فؤاد القاضي، 2006 ، ص110 )

وكما يعبر عنها (French et al 2000p2)، أن هذه المفاهيم ليس مجرد اي شيء يوفر الأفضل للمنظمة، بل هو نمط خاص من عمليات التغيير مصممة للذهاب باتجاه نوع خاص من نتيجة نهائية هذه المفاهيم

- مفهوم (بيرز، 1980)، التطوير التنظيمي، هو: (1) المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمل والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة، (2) وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، (3) وتطوير مقدرة الناس التجديد. (فرنش وجونير، 2000 : 59)

- مفهوم (بكهارد، 1969): التطوير التنظيمي، (1) تغيير مخطط، (2) يشمل كل منظمة، (3) يدار من قبل الإدارة العليا، (4) بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، (5) وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم

مستخدما المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية، (6) بقصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وأرائها، (7) لتحقيق التكيف بشكل افضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية (9: Beckhard, 1969). ويعرف Bckhard التنمية التنظيمية بأنها جهود (01) مخططة (02) على نطاق المنظمة بأكملها (03) تدار من أعلى المستويات (04) لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة (05) من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية. (فؤاد القاضي، 2006، ص110) وترتكز التنمية والتطوير التنظيمي على المجهودات التالية: استخدام وتطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية بغرض زيادة الفعالية التنظيمية والصحة التنظيمية من خلق الخل المخطط في جميع أبعاد المنظمة من القمة الى القاعدة التنظيمية.

التنمية التنظيمية هي التطبيق المنظم للعلوم السلوكية لإحداث التغيير.

المخطط ولترسيخ الاستراتيجية التنظيمية والهياكل والإجراءات ويتمثل دوره في:

- تحقيق الانتاجية (الكفاءة والفاعلية).

- تحقيق رضاء الأفراد وتحسين نوعية الحياة.

- تحقيق قدرة المنظمة على تنمية وبعث الحيوية على مدار الوقت.

- تحسين الاجراءات والنظم والمخرجات.

ويعرف بنس (Bennis) التنمية التنظيمية بأنها الاستجابة للتغيير، وأنها استراتيجية تعليمية معقدة لاحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة .

( فؤاد القاضي، 2006، ص111)

ويعرف (Lippit) التنمية التنظيمية بأنها عملية خلق وتلبية ومجابهة التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أو تبقى قادرة على مسايرة الظروف الجديدة وعلى أن تحل مشاكلها وأن تتعلم من الخبرات وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجاً.

( فؤاد القاضي، 2006، ص112)

- مفهوم (فرنش وبيل جونير، 1995)، جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعملاجات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث الإجراني)،

(فرنش وجونير، 2000: 62)

كما يعرف (Schmuk) التنمية التنظيمية بالجهود المخططة المستمرة التطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل .

( فؤاد القاضي، 2006 ،ص112 )

- مفهوم (باجنجان وهنسنكي، 1997)، محاولة تطبيق معارف وتقنيات العلوم الاجتماعية والسلوكية في المنظمة، لتعزيز كلا من فاعليتها وجودة خبرة العاملين في العمل،

(Buchanan & Huczynski , 1997:489)

ويعرف (Burke) التنمية التنظيمية بأنها عملية احداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضاري يتجنب تمحيص واعادة النظر واختبار الاجراءات وأساليب الأداء والعلاقات وبصفة خاصة في مجال صناعة القرار والتخطيط ووسائل وطرق الاتصالات الى مستوى حضاري يقنن ويقبل هذا الاختبار .

( فؤاد القاضي، 2006 ،ص112 )

- مفهوم ( واديسلر ، 2003)، أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك .تسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من دان، وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير و التي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج.

(ديسلر ، 302 :2003)

ويعرف (French) التنمية التنظيمية بأنها جهود طويلة الأجل لتحسين القدرة على حل المشاكل وتحديث اجراءات وأساليب العمل خاصة من خلال ادارة أكثر تعاونا وفاعلية لقيم وحضارة المنظمة (مع التركيز على المستوى الحضاري لجماعات العمل الرسمية) وبمعاونة خبير التنمية التنظيمية واستخدام نظريات وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية.

( فؤاد القاضي، 2006 ،ص112 )

- مفهوم (براون وهارفي، 2006)، جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها . نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة : أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها،

( Brown & Harvey , 2006 :3 )

كما يعرف (French) في كتاب أخر .

التنمية التنظيمية بأنها اجراءات مخططة تحاول أن ترتقي بالأداء في المنظمة (كنظام فرى و اجتماعى) لتصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها قصيرة .طويلة الأجل وذلك بتدريب أفراد المنظمة على ادارة اعمالها والارتقاء بمستوى حضارتها بفاعلية أكبر. ( فؤاد القاضي، 2006 ،ص113 )

فالحقائق والأفكار ونظريات العلوم السلوكية توضح كلا من أساليب واجراءات العمل ومضمون واجراءات المواجهة والتحرك ( فؤاد القاضي، 2006 ،ص113 )

### حالات الحاجة إلى التنمية التنظيمية

- 1- في حالة تعديل أو الرغبة في تعديل الاستراتيجيات الإدارية للمنظمة.
- 2- في حالة رغبة المنظمة في تعديل المناخ التنظيمي ليلتئم حاجات العاملين وضغوط البيئة المحيطة.
- 3- تستخدم التنمية التنظيمية بغرض تغيير ثقافة المنظمة.
- 4- تسعى بعض المنظمات الي تطبيقات التنمية التنظيمية لأغراض تغيير الهيكل التنظيمي ( حالات إعادة التنظيم ) وحالات تعديل المراكز الوظيفية.
- 5- تستخدم التنمية التنظيمية أيضا لتحسين العلاقات المتبادلة بين فرق ومجموعات العمل.
- 6- تطبق تكنولوجيا التنمية التنظيمية في حالة الحاجة الي بناء اتصالات منفتحة داخل المنظمة وخارجها.
- 7- إذا رغبت المنظمات تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فيمكنها استخدام التنمية التنظيمية.
- 8- إذا رغبت المنظمات في الاندماج والتمك وإعادة الهيكلة والخصخصة بطريقة علمية ، فيجب أيضا استخدام أدوات التنمية التنظيمية
- 9- تطبق التنمية التنظيمية عندما ترغب المنظمات بتحديث منظومة الحوافز والدوافع فى العمل.
- 10- تستخدم التنمية التنظيمية في حالات التعامل مع بيئات جديدة مثال فتح فرع جديد للمنظمة في بلد آخر.
- 11- تطبق التنمية في حالات الخصخصة الناجحة ، والاندماج او الانفصال بين الشركات . والتمك والاستحواذ . وعقود الإدارة والتحالفات الإستراتيجية بين الدول والشركات والتصفيه وغيرها . ( فريد النجار،2007، ص151 )

### أهمية التطوير التنظيمي

- **منهج تربوي Educational** ، مخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات، وتمكينهم من التحكم بالسرعة المطلوبة لإحداث المقاصد (صور التغيير المتعددة) وتحديد مستوى الثبات والاستقرار الكافي وأصل تلك السرعة لضمان الاستمرار بالنشاط بشكل مرض وتحاشي الثبات والركود، (Brown & Harvey , 2006: 2-3)

- **منهج وقائي preventive**، من ظاهرة القصور الذاتي (Inertia)، القصور الذاتي ظاهرة فيزيائية اكتشفها (أرسطو) عام (350 قبل الميلاد)، وارتبط منشأ اشتها علميا بشخصين اثنين هما (جاليليو جاليلي) و (اسحق نيوتن)، ومفهومه العام يعني : (ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك الاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية). (احمد صالح، ظاهر الغالبي، 2010، ص 55)

- **منهج صحي Health**، لتعزيز ديمومة العافية التنظيمية Organizational

Will وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية الكف، البقاء، النمو) في مقابل التصدي لحالات الوهن التنظيمي (Organizational Depres) المتمثلة ب (الانحدار Decline، والوهن Feeble والفناء - الموت - Death).

د- **منهج استباقي proactive**، وتتمثل الرؤية في هذا المنهج نجمة مرشدة توجه الجميع في المنظمة نحو مسار في المستقبلية للتطوير عبر ربط الحاضر بالمستقبل بقصة تصور أحداثا قابلة للتصديق.

( Daft & Noe , 2001: 404 )

لأنه أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية (vision) والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولا إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك باتجاه مستقبل مشرق. (Markeridakis & Whell , 1987: 497)

### - أهداف التنمية والتطوير التنظيمي

- 1- تنمية منظومة مرنة تحقق التجديد والتطوير الذاتي ( حيث الشكل يتبع الوظيفة والنشاط ).
- 2- تحقيق نتائج ملي للفعالية لكل من المنظومات الفرعية المؤقتة والمستقرة.
- 3- التحرك نحو أقصى درجات التعاون والتكامل مع القضاء على المنافسة والصراع بين العاملين.
- 4- ابتكار اليات لمنع الصراعات والمنازعات التنظيمية.
- 5- ضمان اتخاذ القرارات وفق المعرفة والمعلومات وليس المواقع التنظيمية.
- 6- الحفاظ على الموارد البشرية الفعالة ( فريد النجار، 2007، ص 151)

### - مبادئ التطوير التنظيمي :

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي، قواعد عامة للاسترشاد النظري والعملية وتتلخص بالآتي: (215: 2014, (143-147: 2000, FOX, Schein) و (حسن، 1989: 292)

أ- السلطة: سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

ب- المسؤولية: مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، هياكلا، ومجموعات، وأفرادا، بشكل نسبي متفاوت

ج- المرونة: مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب (Bipolar) نهائية المتطرفتين (التطوير التدريجي مقابل التطوير الرديكالي)، وما بين تلك النهائيتين يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة.

د- الاستمرارية: استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها. هم التكاملية: تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.

(احمد صالح، طاهر الغالبي، 2010، ص 67)

### - خصائص نظام التنمية التنظيمية :

وتختلف الآراء والافكار في تبيان الخصائص التنموية التنظيمية والتطوير التنظيمي ونذكرها في ما يلي :

- يبدأ النظام بالإدارة العليا بالمنظمة وتشجعه فهي التي تشكل المنان التنظيمي وتشجع وتحفز على تقبل وتحمل مخاطر التغيير وتحذر من المخاطر نتعامل مع رتجابه مشاكل النزاع والخلافات، ويؤثر سلوكها على خواص العمل الجماعي في المنظمة (فؤاد القاضي، 2006، ص 122)

- أنه نظام راعي مقصود ويستهدف احداث التنمية التنظيمية وليس اي تغيير.

يمثل التنمية التنظيمية اجراء نموذجي يقوم على الأسئلة الأتية : أين نحن الآن ؟ Actual state (مرحلة التشخيص)، ماهو المستوى الذي نستطيع أن نحته؟، Desired state كيف نصل من مستوانا الحالي Transition state إلى المستوى الذي نريده لنساير التغييرات المحيطة؟، كيف نضيق الفجوة مرحلة التدخل) . (فؤاد القاضي، 2006، ص 122)

- الاستمرارية والثبات حتى يتحقق الهدف من التغييرات في المواقع والمواقف معا سواء تعلق ذلك بالهدف أم بالوسيلة ومع تغيير الظروف المحيطة والمواقف الجديدة يبدء تطوير آخر بهدف تحسين الأداء وهكذا فالتنمية التنظيمية.

عملية مستمرة لا نهاية لها (فؤاد القاضي، 2006، ص123)

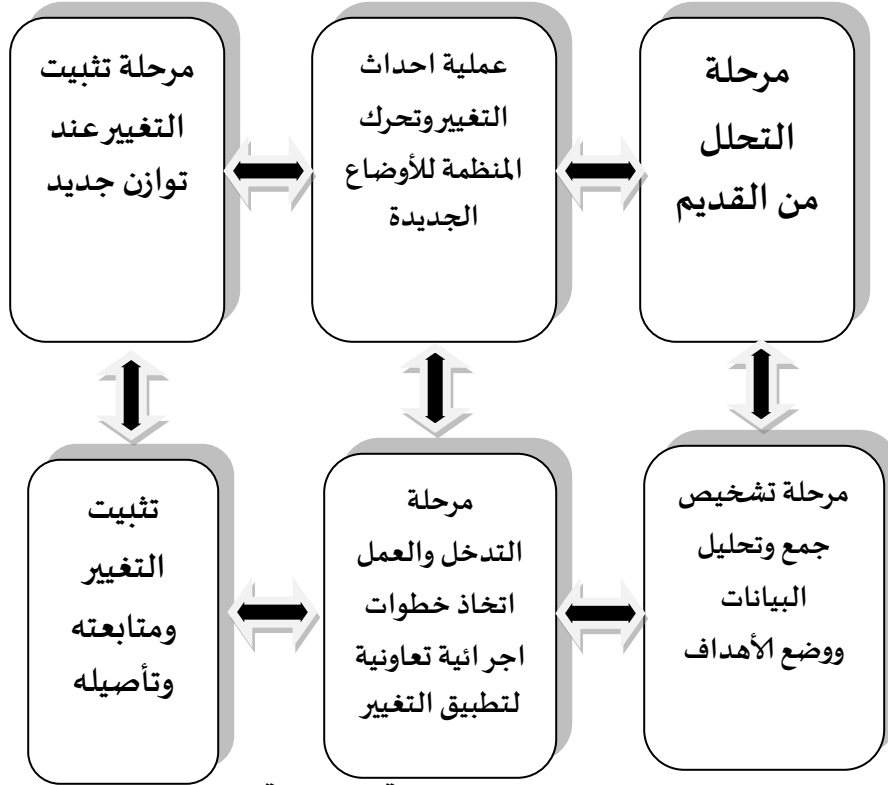
وأسلوب لهناء التحركات الإنسانية اللازمة الاستمرارية تجدد التغييرات.

(فؤاد القاضي، 2006، ص122)

كما يرى (فريد النجار) خصائص مجهودات التطوير التنظيمي تتمثل في :

- 1- اقتراح برنامج مخطط لتغيير كل المنظمة.
  - 2- موافقة الإدارة العليا على البرنامج المقترح لأحداث التغيير ومساندته.
  - 3- ربط البرنامج المقترح للتغيير لكل من :  
( رؤية المنظمة - رسالة المنظمة - أهداف المنظمة - إستراتيجية المنظمة )
  - 4- ضرورة أن يكون التغيير المخطط طويل الأجل - تدريجي - مرحلي - بعيدا عن المفاجآت والأداء الثوري.
  - 5- يجب أن تكون مشروعات التطوير التنظيمي ذات قرارات واقعية تتوافق مع المعطيات التنظيمية.
  - 6- يجب أن تحقق التنمية التنظيمية تغييرا في الاتجاهات والإدراك والسلوك.
  - 7- يجب أن تعتمد التنمية التنظيمية على فكرة منظمة التعلم والتعلم التنظيمي ومنظمة المعرفة - ويتم ذلك بالاعتماد على المقارنات التطويرية
  - 8-Benchmarking - يعتمد نجاح التنمية التنظيمية على فكرة تكوين فرق عمل وروح الفريق.
- ( فريد النجار، 2007، ص152 )

خطوات وإجراءات التغيير المخطط



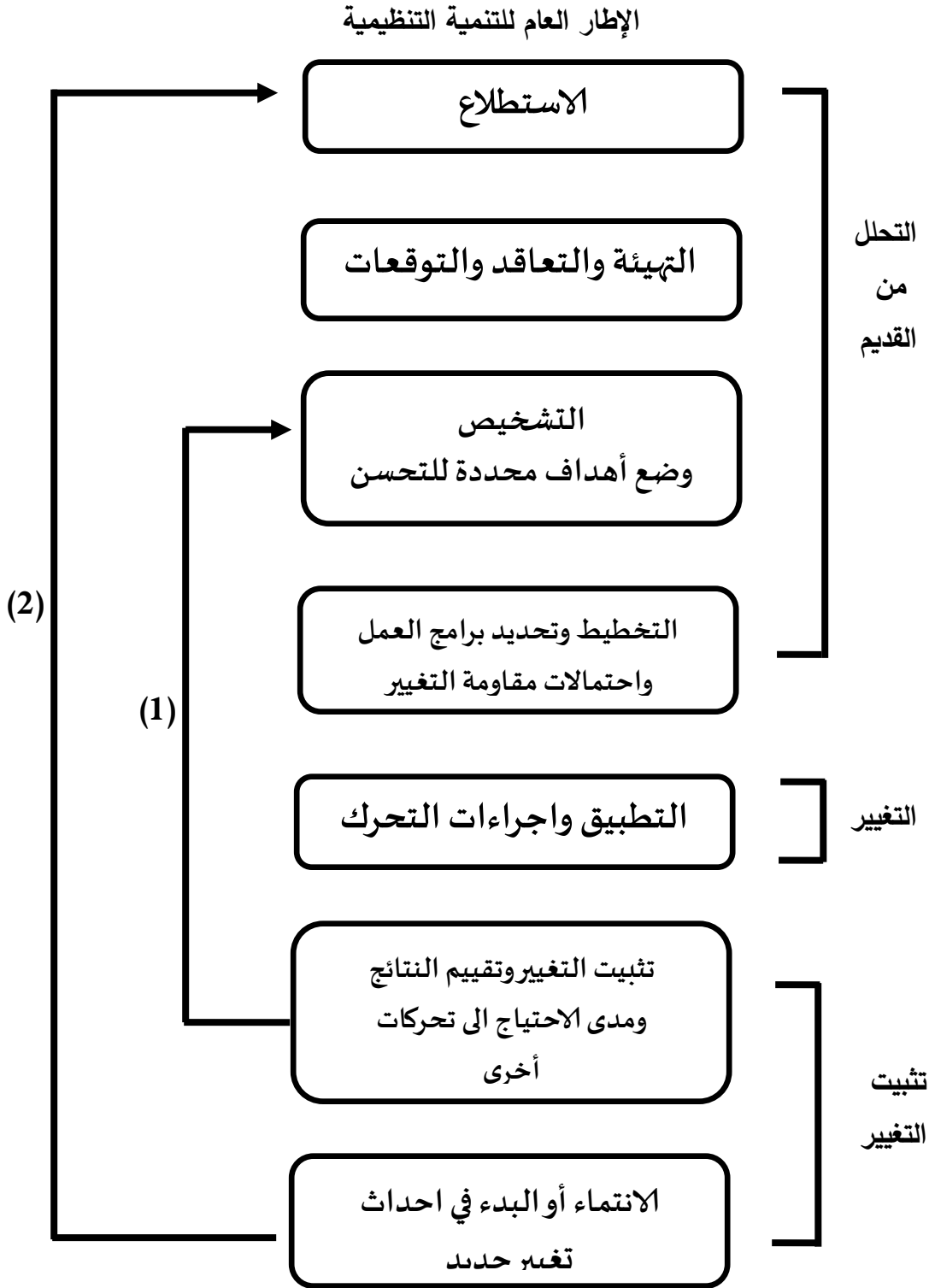
خطوات وإجراءات التنمية التنظيمية

( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5، 2006، ص114)

(الشكل رقم 01)

### خطوات احداث التنمية التنظيمية : الاطار العام للتنمية التنظيمية :

حينما تعاني المنظمة من مشاكل معينة تعوقها عن تحقيق أهدافها يسود شعور عام بضرورة الاصلاح ويدرك المسئولين بالادارة هذه المشاكل وضرورة مجابقتها وتستعين المنظمة بمستشار التنمية التنظيمية (الخارجي أو الداخلي) ويبين الشكل رقم 01 الإطار العام للتنمية التنظيمية والمواقف والأساليب التي يتبعها، وتتكون من سبعة خطوات رئيسية، اجراءات الاستطلاع، التهيئة والتعاقد، التشخيص، التخطيط وبرامج العمل، التطبيق، التقييم وإعادة النظر، الانتهاء أو بدء عملية تغيير أخرى، وتتضمن الاجراءات السابقة مراحل التغيير المخطط ويمثل الشكل رقم 02 الوضع الأمثل، ولكن من الناحية العملية يغير مستشار التنمية التنظيمية والمنظمة السياسات ويعدل المداخل تبعا لما يظهره التشخيص المستمر للمشاكل وذلك على ضوء بيانات التغذية العكسية والتي يمثل مسارها السهم رقم (1). ( فؤاد القاضي، ط5، 2006، ص ص -114 115)



(المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5، 2006، ص116)

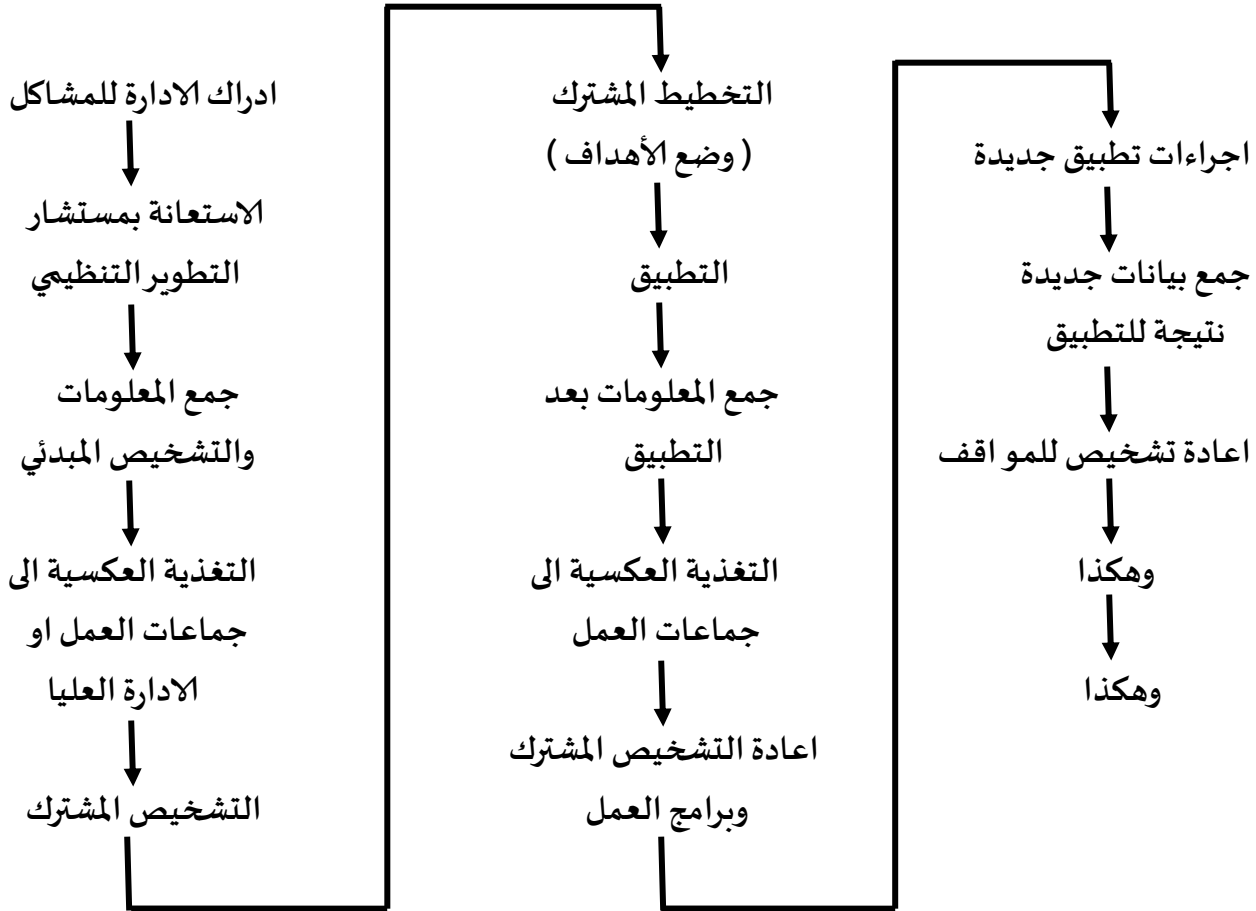
الشكل رقم 02

وإذا ما أنهى المستشار أحد برامج التطوير وتبين استمرار الحاجة الى برامج أخرى لمجابهة مشاكل أخرى فتجدد العلاقة بينه وبين المنظمة وذلك كما يتضح من مسار السهم رقم (2).

### البحث التطبيقي Action Research

كذلك يبين الشكل رقم 03 دور الخبير في اجراءات البحث التطبيقي والتي تقوم على التعاون الوثيق بينه وبين المنظمة، والتركيز على جميع المعلومات والبيانات والتشخيص والتخطيط وبرامج العمل ثم التقييم الدقيق للنتائج قبل اتخاذ اجراءات تحرك جديدة.

نموذج البحث التطبيقي ودور المستشار



( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5، 2006، ص117)

الشكل رقم 03

5-التنمية التنظيمية O.D والتنمية الادارية :

تختلف التنمية التنظيمية عن التنمية الادارية والمتمثلة تارة في القيام بالبرامج التدريبية أو التنشيطية وتارة في تعديل اللوائح ونظم الحوافز أو غير ذلك، وفيما يلي عرض لأهم أوجه الخلاف بينهم

التنمية الادارية	التنمية التنظيمية
<p><b>الهدف :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* اكتساب المديرين خبرات جديدة .</li> <li>* تنمية المهارات الفكرية .</li> <li>* تغيير المواقف الادارية .</li> <li>* تحديث المعارف والمهارات في مجالات صنع وحل القرارات وتقييم العاملين .</li> </ul>	<p><b>الهدف :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تبسيط عملية حل المشاكل .</li> <li>* تخطيط وتنفيذ التغيير بشكل نظامي .</li> <li>* زيادة شعور الأفراد بتبني الأهداف.</li> <li>* التنظيم من خلال العمل الجماعي.</li> <li>* تهيئة الظروف للمساعدة على اتخاذ القرارات على أساس المهارات أكثر منها على أساس الأدوار والواجبات .</li> <li>* تهيئة الظروف لادارة الخلافات والتعامل معها كفرص ابتكارية أكثر من تجنبها .</li> <li>* اختصارا تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وليس فقط عنصر واحد منه.</li> </ul>
<p><b>محور التركيز:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* المديرين و الأفراد .</li> </ul>	<p><b>محور التركيز:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* التنظيم بالكامل .</li> </ul>
<p><b>أسباب التطوير:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* وضع غير سليم في تصرفات وسلوك المديرين .</li> <li>* المديرون لا يعرفون سياسة المنظمة أو فلسفة الادارة .</li> <li>* نقص مهارات المديرين الضرورية .</li> </ul>	<p><b>أسباب التطوير:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* وضع غير سليم في النظام .</li> <li>* مشاكل وصعوبات في عملية اتحاد أو اندماج المنظمة .</li> <li>* احداث التغيير التكنولوجي قد يسبب تغيير في رسالة المنظمة .</li> <li>* الهيكل التنظيمي الحالي والادوار ليست فعالة.</li> </ul>

	* القدرة على المنافسة ضعيفة .
* المقاومة من جانب الأفراد و الشعور بالخوف * والتهديد . * الاحتياج الى تدريب توجيهي لهذا الغرض .	<b>الصعوبات في ادخال التطوير:</b> * يلزم الحاجة الى تواجد شعور الانتماء الشديد. * يلزم الدعم من جانب الادارة العليا . * الحاجة الى الانتماء في المدى الطويل لانجاح التغيير .
* ارسال المديرين الى البرامج التعليمية . * تدوير الأعمال للمديرين . * البرامج والمحاضرات . * حزم التدريب الخاصة . * قراءة الكتب والمراجع الادارية .	<b>استراتيجيات ادخال التغيير:</b> * غالبا يتم التنفيذ في مجال العمل والممارسة. * التعلم أثناء حل المشاكل وحل المشاكل أثناء التعلم . * بناء فرق العمل . * تغييرات الهيكل التنظيمي . * اثرء العمل . * البحث التطبيقي . * التغذية العكسية . * ادارة النزاع .
* اداري .	<b>أسباب التطوير :</b> * سلوكي واجرائي .
* محدد وعلى فترات قصيرة .	<b>حدود الوقت:</b> * المدى الطويل
* توافر الخبرات التشخيصية . * مدرب / معلم . * مدير برامج تدريبية. * مصمم برامج التدريبية.	<b>الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ :</b> * توافر الخبرات التشخيصية . * مستشار تطوير تنظيمي . * عامل وسيط / مساعد . * توافر الخبرة والمهارة في ادارة التغيير المخطط . * توافر الخبرة والمهارة في تدريبات الحاسوبية.
	<b>الصعوبات وأوجه النقد:</b>

<p>* عدم الاستمرارية . * يلزم المتابعة وموالة الاشراف على الأعمال لنقل الخبرة . * الاعتماد على الخبراء . * صعوبة صياغة وتوافق التدريب وربطه بالأعمال والمشاكل اليومية المتغيرة للمديرين .</p>	<p>* يجب ان تدعم الادارة العليا هذا النظام بالقيادة والمساعدة . * يلزم توافر الانتماء من جانب الادارة العليا . * يحتاج النظام الى الوقت .</p>
<p>* بصعوبات كبيرة للمديرين .</p>	<p><b>كيفية انتقال المهارات :</b> * بلا صعوبة لتكامل وظروف وبيئة العمل والتعلم في ذات الوقت وبالنسبة للجميع .</p>
<p>* على فترات قصيرة ومن وقت لآخر .</p>	<p><b>استمرارية النظام :</b> * دائم و مستمر مع الوقت .</p>

( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5، 2006، ص ص 127 - 128 - 129 )

الجدول رقم 01

### محاور التنمية التنظيمية:

- التغيير المخطط أفضل من التغيير العشوائي
- حيث يستخدم خطة إستراتيجية للإصلاحات والتحسينات وتعبئة جديدة للموارد Planned change.
- تقييم المنظومة الكلية للمنظمة Total Organization.
- التطبيق من القمة الى القاعدة From The Top. مع الالتزام بتحقيق المرامي والأهداف والغايات.
- تحسين الصحة والفعالية التنظيمية من خلال :
  - \* ربط العمل بالأهداف .
  - \* ربط الخطط بالانجازات.
  - \* الشكل بلهى الوظائف ( أي أن المشكلة أو المهام تحدد أسلوب تنظيم الموارد البشرية )
  - اتخاذ القرارات بالقرب من مراكز المعلومات والمعرفة.
  - \* ربط منظومة الثواب والعقاب بالنتائج والأداء.
  - \* توفير الاتصالات المحورية في جميع الاتجاهات.
  - \* الا تكون العلاقات بين الإدارة والعاملين على أساس المكسب والخسارة.
  - \* يجب النظر الى المنظمات على أساس انها منظومات مفتوحة متفاعلة مع البيئة
  - \* يجب بناء قيم مشتركة للعاملين بالمنظمة.
  - \* من الضروري الاهتمام بردود الأفعال واسترجاع الأثر.

( فريد النجار، 2007، ص150 )

### قواعد التنمية التنظيمية :

- القاعدة (1) : ضرورة توفر برنامج فعال لتوظيف الموارد البشرية .
- القاعدة (2) : أهمية التجديد المستمر في المنظمة لتوفير المناخ المناسب للعاملين
- القاعدة (3) : ضرورة توفير تقارير دورية لنقد وتقييم سير العمل.
- القاعدة (4) : أهمية تدفق المعرفة والمعلومات خلال الهيكل التنظيمي.
- القاعدة (5) : مرونة الانسجام والتناغم بين العمليات والسلوك التنظيمي.
- القاعدة (6) : أهمية المرونة التنظيمية وفرص الابتكار لأحداث التغيير .
- القاعدة (7) : التكامل بين الأهداف والالتزام نحو التنفيذ.
- القاعدة (8) : بناء مناخ تنظيمي يدعم الحرية ويمنع التهديدات.

( فريد النجار، 2007، ص151 )

نظام التنمية التنظيمية نظام ناجح وفعال :

اتجهت كثير من الدول المتقدمة والنامية التي تطبق نظام التنمية التنظيمية في هيئاتها الحكومية ومؤسساتها وشركاتها العامة والخاصة كأسلوب لتحسين الأداء، وانتشر تطبيقه على مستوى الدول والشركات فيطبق حاليا في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وأستراليا والمانيا والنرويج والسويد وبلجيكا وهولندا ويوغوسلافيا كذلك طبق في دول أمريكا اللاتينية مثل المكسيك وفنزويلا واكوادور وفي دول شرق افريقيا وزامبيا بمعونة خبراء هيئة الأمم المتحدة ( فؤاد القاضي، 2006 ، ص ص 386-387)

ويوضح الجدول التالي رقم 02 مزاى و فوائد نظام التنمية التنظيمية وأهم محدداته

المزايا والفوائد أهم المحددات

أهم المحددات	المزايا والفوائد
* الاحتياج للوقت :	* يتم تغيير المنظمة بمن فيها
* تكاليف مرتفعة	* تحفيز أفضل للعاملين
* و مردود متاخر	* زيادة في الإنتاجية
* احتمال التعامل مع بعض الأمور الشخصية.	* تحسين في نوعية العمل المؤدى
* احتمال حدوث بعض الأضرار النفسية.	* رضاء أفضل عن العمل والوظيفة
* التركيز على اجراءات الجماعة بشكل أكبر من الأداء.	* ممارسة العمل الجماعي بطريقة أفضل
	* حلول وامكانيات أفضل في حل الخلافات
	* الانتماء للأهداف الموضوعية
	* رغبة قوية في احداث التغيير وانجاحه.

( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5 ، 2006، ص 388)

الجدول رقم 02

ويتضح من خلال الجدول السابق أن مزايا وفوائد النظام تفوق بكثير محدداته.

### نظام التنمية التنظيمية نظرة مستقبلية :

بالرغم من أن نظام التنمية التنظيمية أخذ في الانتشار السريع في الدول المختلفة إلا أن بعض الجوانب الهامة في السلوك التنظيمي خاصة في مجالات القيادة والتحفيز وتغيير الاتجاهات وتقييم الاتجاهات ومحاسبة الموارد البشرية ما زالت في حاجة إلى مزيد من البحوث لتكشف دقائقها. إن كثير من القراءات التي تناولت التنمية التنظيمية تترك في المرء إنطباعاً بأن هناك إحتياجات هائلة من نتائج العلوم السلوكية في انتظار التطبيق.

وقد يساعد استخدام نظم المعلومات وبرمجتها عن السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد وتحليلها من زوايا مختلفة تحت الظروف المختلفة على اقامة معايير جديدة للقيم Normative values في المواقف المختلفة تستخدم لأغراض القياس والمقارنة مع وحدات تنظيمية قياسية في مواقف محددة، ويثير الانحراف عن هذه المستويات المعيارية للقيم والمواقف انتباه المديرين ومستشاري التنمية التنظيمية ويكون محلاً لدراساتهم واهتماماتهم.

كذلك سوف تركز البحوث على التحليل الدقيق للبيانات واستخدام التحليلات الاحصائية للعلاقات والتشابهات التنظيمية وسيوضح ذلك العلاقات العلمية بين السبب والنتيجة للمتغيرات التنظيمية ومن ثم توجيه اقدر لجهود التنمية التنظيمية .

ونظراً لضخامة وعظم تكلفة المشاكل السلوكية المصاحبة للاداء نتيجة الانخفاض الكفاءة وضياع فرص خفض التكاليف وعدم الإفادة من الامكانيات المتاحة وتخفيض تكلفة العمل وسرعة دورانه وارتفاع نسب الغياب، فسوف تركز الدراسات المستقبلية على تقييم فاعلية الجوانب السلوكية المصاحبة للأداء وايضاح آثارها الاقتصادية على نتائج الأعمال، ويقدر بعض الكتاب هذا العائد بما يساوي أو يزيد في أهميته عن عوائد الأنشطة التقليدية كنشاط التمويل أو نشاط الانتاج. (فؤاد القاضي، 2006 ، ص 388-389)

### - البيئة وأساليب التغيير

أ- أسلوب الهندسة الإنسانية **Human Engineering** : للبحث عن ترشيد طرق العمل بغرض زيادة الإنتاج.

ب- أسلوب العلاقات الإنسانية **Human Relations** : لإشباع حاجات العاملين وتحسين الحوافز لزيادة الإنتاجية.

ج- تنمية قيادات الإدارة العليا لتحمل المسؤوليات : حيث يتم تحسين برامج حقوق العاملين والتركيز على التنمية الإدارية وتدريب المديرين.

د- أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات في ظل تطبيقات الحاسبات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الالكترونية.

هـ- أسلوب تغيير المنظومة المتكاملة للأعمال مع توصيف المنظومة - تحليل المنظومة الحالية

- اقتراح تعديلات وتطوير في المنظومة الحالية - اختبار المنظومة المعدلة - اقتراح أسلوب عملي لتطبيق المنظومة الجديدة. أخذين في الاعتبار ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع المحيط ومنظومة القيم بفرض تحسين الإنتاجية والإصلاحات المتكاملة.  
( فريد النجار، 2007، ص ص 147-148 )

### - البيئة الجديدة في القرن 21

تتمتع البيئة الجديدة في القرن 21 بالعديد من الخصائص الديناميكية مثال ما يلي:

أ- الانفجار المعرفي - مجتمع المعرفة / مجتمع المعلومات.

ب- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.

ج- ثورة الليزر والهندسة الوراثية والفمتو ثانية.

د- ثورة تكنولوجيا الوقت المنافسة بالوقت.

هـ- ثورة التكتلات الاقتصادية ( الاتحاد الأوروبي - النافتا - النمر الأسيوية - الصين - اليابان -

..... ) .

و. ثورة الاهتمام بالمهن وشروط مزاوله كل مهنة والتخصص وتقسيم العمل وإعادة هندسة العمليات وإعادة هيكلة المؤسسات والخصخصة.

ومن أهم التوجهات المعاصرة في البيئة المحيطة بالمنظمات ما يلي:

1- تدويل الأسواق والسلع والخدمات.

2- تقصير دورة حياة السلعة / الخدمة.

3- تزايد الاهتمام بالتسويق العلمي والاستراتيجي وبالانترنت .

4- تزايد الاعتماد على الخبراء والأخصائيين الخارجيين عن المنظمة ( عن التنفيذيين ).

5- تزايد عدد العاملين للزمن لإنتاج منتج معين مثل الطائرة أو الحاسوب أو السيارة مما أثر على شكل الهيكل التنظيمي وفرق العمل والقيادات.

6- تغير طبيعة العمل نظرا لاستخدام الحاسبات المحمولة والتليفون المحمول والفاكس ومؤتمرات الفيديو والبريد الالكتروني وقواعد البيانات والشبكات الداخلية والانترنت .

### - تغير في قيم العمل ومفاهيم الوظيفة

1- تزايد استقلالية الفرد.

2- توفر خيارات وقت العمل وأوليات الراحة.

3- ضرورة إشباع حاجات الأمن الوظيفي والأمان للمستقبل.

4- ضرورة التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

5- أهمية تنظيم المنظمات بما يحقق قيمة للعمل وتحفيز لأدائه.

6- ظهور أهمية دور القيادة في التأثير وتوجيه العاملين.

لكل ذلك بدأت تظهر أهمية التركيز على :

\* تجنيد المنظمات.

\* التنمية التنظيمية.

\* النمو التنظيمي.

\* إدارة التغيير.

وبالتركيز على التغيير المخطط للمنظومة الكلية للأعمال. ( فريد النجار، 2007، ص ص 148-149 )

### إستراتيجيات التغيير:

توضح المراجعة العامة لأبحاث وكتب إدارة التغيير إستراتيجيات مختلفة الاحدائه أهمها ما كتبه , Bennis,

Benne, Chin عن الاستراتيجيات الرئيسية الإحداث التغيير المخطط وهي ثلاث استراتيجيات.

إستراتيجية الرشد والتطبيق العملى Emperical- rational

إستراتيجية القيم - إعادة التعلم Normative-reeducative

إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان Application of power

وتقوم استراتيجيات الرشد والتطبيق على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك

لهم، ويقوم هذا المدخل على إستخدام ونشر وتبادل المعلومات الإلتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد

للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر

أسلوب مثالي وتتجاهل تاثيرات فرض القوى على الأفراد.

ويعترف مدخل القيم - إعادة التعلم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

إن هذين المدخلين معا يتضمنان تنمية قدرات ومهارات إتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات وايضا تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات. ( فؤاد القاضي، 2006 ، ص 98 )

ويقوم نظام التنمية التنظيمية Organizational Development كما وضعه هولاء المؤلفون على أساس هاتين الإستراتيجيتين الأولى والثانية. .

أما المدخل الثالث وهو مدخل إستخدام القوة والقهر والذي يتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال.

إن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق إستياءا عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ، الأبيض والأسود، وإستخدام سياسة القوة والقهر والبتير يتعارض مع القيم المترسخة الكامنة لدى الأفراد ويطوقعها تماما ولا يتفاعل معها.

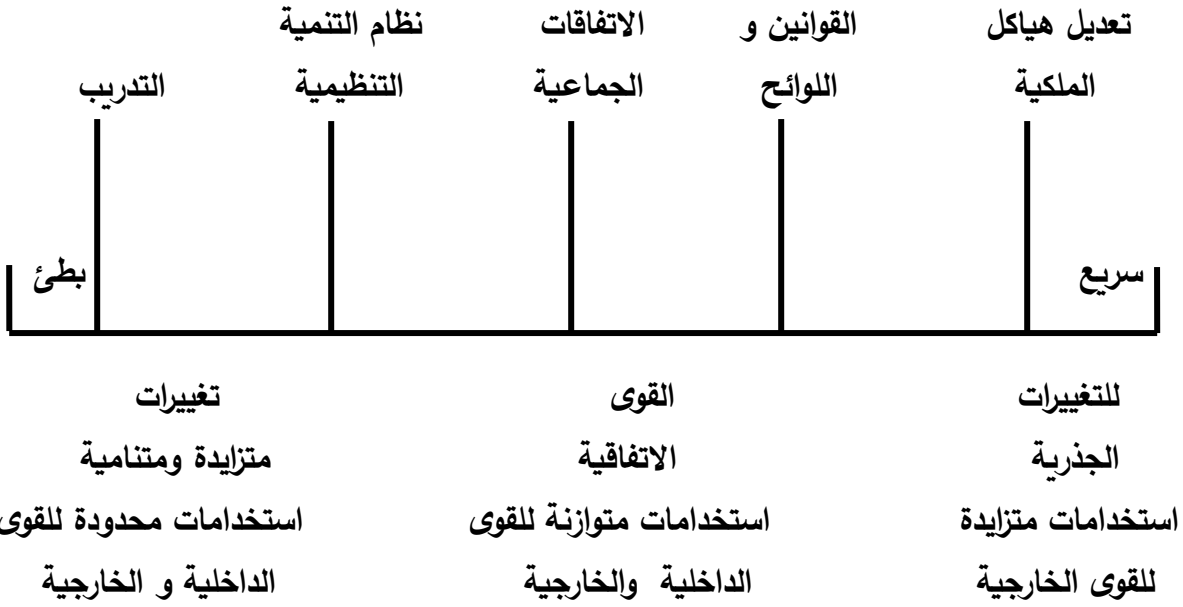
وهناك طرق متعددة لإحداث التغيير المخطط مثلا من خلال الاصلاح المالي وتغيير هياكل الملكية كمشاركة العاملين في رأس مال الشركات

Financial Reform أو من خلال فرض القوانين واللوائح Decree legislation أو من خلال الإتفاقات الجماعية Bargaining Collective بين الادارة ومجموعات العمال أو من خلال طرق وأساليب التدريب .Training

وتحتاج هذه المداخل المختلفة الى إستخدامات مختلفة للقوى الخارجية، كما تختلف توزيعات هذه القوى بين الأطراف المشاركة في إحداث التغيير، كذلك ترتبط بعض هذه المداخل التقليدية كالمفاوضات الجماعية بقواعد ومواقف قديمة وحتى ولو نجحت هذه المداخل في حالة إغفال هذه القواعد والمواقف فقد ترتد ثانية إلى الوضع الأول لعدم تأصيل التغيير في القيم والمواقف والاتجاهات كما في نظام التنمية التنظيمية، ومع ذلك فهذه المداخل تتناسب وتتفق مع المتغيرات الأكثر جذرية والتي تمس جموع كبيرة من الناس أو من الطبقات.

( فؤاد القاضي، 2006 ، ص 99 )

ويوضح الشكل رقم 04 مداخل التغيير المخطط على أساس استخدامات وتوزيع القوى أثناء إحداث التغيير وأيضا على أساس الوقت اللازم



( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5، 2006، ص100)

الشكل رقم 04

يوضح الجدول التالي استراتيجيات التغيير والسلوك الإداري المنتظر من كل :

النتائج المتوقعة	السلوك الإداري	امثلة من السياسات والاجراءات المساعدة	المدى الزمني لاحداث التغيير	نطاق التطبيق	
					استراتيجية الرشد والتطبيق العملي
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	سلوك يعكس تو افرالخبرات	سياسات التعليم التدريب/الاستشارات	طويل المدى سنوات/شهور	من خلال النظم الادارية	يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم ايضاح ذلك لهم
					استراتيجية نظم القيم- اعادة التعلم
الانتشار والتطبيق للمدى الأطول	التفويض/المشاركة والعمل الجماعي	التوجيه والنصح تدريبات الحساسية	متوسط المدى أشهر أسابيع	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	تتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم التي تنقل اليهم من خلال الأنماط الاجتماعية لي تعاملهم وفي معاهد التعليم
					استراتيجية القوة والقهر
المسايرة التوافق الوقي	التحرك في اتجاه واحد	استخدام القوانين/اللوائح الأوامر/الحروب الاجراءات الاعتراضية الفصل	قصير المدى أيام دقائق	الاجراءات السياسية والايولوجية	حينما يتطلب الأمر الموافقة على أو اجازة الأوضاع بشكل محدد لاحداث التغيير

( المصدر : فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5 ، 2006 ، ص102 )

الجدول رقم 03

### • تحديات التطوير التنظيمي

تعد التحديات التي سيتم عرضها ومناقشتها في أدناه؛ بمثابة (مقاومة لبرامج التطوير التنظيمي)، وقد يستغرب البعض من هذا الطرح!! ويسأل في داخل نفسه (لقد سمعنا وعرفنا عن مقاومة التغيير بشكل عام، أما عن مقاومة التطوير فهذا ما لم نسمع عنه،! فلماذا هذه المقاومة طالما أنها برامج مخططة ومستهدفة لإحلال الشيء الجيد بديلا عن السيء، والحديث بديلا عن القديم، والتجديد بديلا عن التبدد، فهل توجد هكذا مقاومة فعلا؟).

وللإجابة نقول (نعم)، بل والأكثر أن مقاومة التطوير أشد وطأة وأشرس من مقاومة التغيير، لأن التغيير قد ينطوي أحيانا على لا تأكد وتتخله العشوائية، أما برامج التطوير فهي برامج واعية ومستهدفة بذكاء ل: (1) اعشاش كتل المصالح غير الشرعية في المنظمات.

(2) بؤر الفساد الإداري والمالي.

(5) ترشيق هياكل المنظمات والقضاء على البطالة المقنعة وإعادة توزيع القوة والنفوذ.

(4) تعليم ممارسات الشفافية والإفصاح

(5) زيادة الوعي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.

(6) توسيع ممارسات انسنة Humanist الإدارة وديمقراطية القيادة.

(7) إزاحة معبى التطوير وغير الأكفاء عن المواقع المهمة لأن بقائهم فيها سيعرقل ان بل إن لم يقضي على مبادران التطوير

وللأمانة، وبكل صراحة هذا ما لا يريح البعض لأنه سيقضي على طموحاتهم غير الشر ينهي مصالحهم الشخصية، لذلك يحاولون مقاومة هذه البرامج، وبشراسة، لأن برامج التطويرى بترحيب وتقبل وتحفيز، بعدها بنقلب هذا التحفيز الإيجابي إلى أداة مقاومة، لأن مقاومي التطور أكثر وعيا وإدراكا وتأثيرا وسلطة في الغالب من مقاومي التغيير، ويأخذ الأشكال الآتية:

- تحفيز وندي (Infanticideal) وهو تحفيز غايته مناقشة فكرة التطوير وتشجيعها، ومن ثم وئدها (دفنها إلى الأبد ومن غير رجعة).

- تحفيز إجهاضي (Miscarriage) تحفيز يتقبل فكرة التطوير ويهيئ المستلزمات

والدعم لها وعند منتصف الطريق يسحب هذا الدعم ويترك فريق التطوير لا حول ولا قوة له.  
- تحفيز احباطي (Frustration) تحفيز غايته الاستمرار إلى النهاية في برامج التطوير ومحاولة تصيد الأخطاء أو وضع العقبات أمام نجاح البرامج والتشهير به ورسم هالة كاذبة حول فشله، وتوجيه اللوم و/أو العقاب القاسي بفريق التطوير ليجعلهم عبره لكل من يفكر بهذا الطريق مستقبلا .

( احمد صالح وظاهر الغالبي،2010،ص ص 73-74 )

### خلاصة:

ان المنظمات الحديثة تلجأ الى تحسين و تطوير ادارتها في جميع مواردها سواء كانت مادية او بشرية كما انها تتأثر بجميع التغيرات الخارجية التي تؤثر في فعاليتها ونتاجها و تحصيل مردوديتها .  
وللمحافظة على هذا التحسين و التطوير و التغيير تلجأ الادارة للاستعانة بأنظمة وبرامج واجتهادات مخطط لها .

ومن بين هذه الافكار و المناهج و الانظمة هناك برنامج يسعى الكثير للأخذ به يتمثل في التنمية

### التنظيمية.

فالتنمية التنظيمية هي طريقة وفكرة ورؤية هادفة من اجل تحسين أفضل على مستوى الاداء سواء كان في المجال الفردي او الجماعي او التنظيمي .  
فهي الجهد المخطط و المنظم لتحسين الاداء العام في المنظمة الذي تظعه الادارة العليا فهي تعتبر أحدث البرامج المستعملة في المنظمات الاجنبية .

## الفصل الثاني :

تحسين الأداء من منظور التنمية التنظيمية

### ➤ تمهيد:

لقد تضمن الفصل الأول اهم المفاهيم الاساسية للتنمية التنظيمية وتناولنا في هذا الفصل مفهوم الاداء

وعوامل تحسينه من منظور التنمية التنظيمية .

حيث أن اداء المنظمات يتعرض الى الكثير من العوائق و العراقيل التي تعطل من تطوره مما يجعل اهمية

الاداء تتطلب الكثير من التفسير على مستوى المفاهيم و العوامل المؤثرة في تحسينه من الأدوات المستعملة

في مجالات التنمية التنظيمية سواء كانت فردية او جماعية او تنظيمية .

فأداء المنظمات يحضى بمتابعة تجعل الادارات العليا تسعى الى نتيجة منتظرة من كل عمل يؤدي الى

التحسين و الاستمرارية .

### 1- مفهوم الأداء من مداخل مختلفة

من التعريفات المتعلقة بالأداء :

#### 1-1 مفهوم الأداء

أولاً : تعريف الأداء : مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية ( to perform ) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ( Performer ) والتي تعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة،

( الشيخ الداوي ، 2010 ، 217 )

وعرف ( الخزامي ) الأداء بأنه " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة " .

( عبد الحكم أحمد الخزامي، 1999، ص19 )

ويلخص ( Carla Mendoza , Pierre Bescos ) مفهوم الأداء في البعدين التاليين :

( p.bescos . c.mendoza, 1994, 219 )

\* الأداء في المنظمة هو يساهم في تحسين الثنائية ( قيمة - تكلفة ) ، بمعنى تخفيض المنظمة هو التكلفة وزيادة القيمة في آن واحد .

• الأداء في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ، أي الأهداف ما يساهم في ذات المدى المتوسط والطويل .  
كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

( عبد المحسن توفيق محمد، 1998 ، 03 )

اما ( Castelnau.j ) فقد عرفوا الأداء بأنه " التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المنظمة ستجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن ، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق . فالأداء هم هو القدرة على تحسين النسبة التالية :

( Castelnau.j , jacques et autres, 1999 , 73 )

/2 مفهوم الأداء :

#### 2-1- المفهوم اللغوي :

و رد في قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء « performance » كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة « parfomance » المأخوذة من كلمة « parformer » والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplir).

(Larousse ,2001,p766)

ويعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد، الكفاء ... الخ.

( Larousse,1997 ,p32 )

### 2-2- المفهوم الاصطلاحي التنظيمي:

ليس موضوع الأداء بموضوع حديث في حقل الإدارة بالمؤسسة سواء من الجانبين النظري والتطبيقي حيث استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تحقيق مفهومه ولم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم تعريف محدد ومتفق عليه لهذا المفهوم، وعدم الدقة لم تشمل المفهوم (الجوهر) بل امتدت إلى المصطلحات لتشير إلى نفس المعنى وهذه المصطلحات هي الفعالية والكفاءة. (بوربان، 2009، ص 03) ووفق الفعالية عرف الأداء بالاستخدام الأمثل للموارد، أما وفق الكفاءة، فعرف بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.

ونجد من التعاريف المقدمة للأداء ما يلي:

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2009، ص 209)

- كما عرفه صقر عاشور بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

(عاشور، 1993، ص 50)

- وعرف بأنه قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد. (ابو النصر، 2008، ص 74)

- كما عرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2003، ص 219)

وعليه فإنه يمكن تحديد مفهوم الأداء من خلال تفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يستعملها في عمله.

- مستوى الدافعية والتحفيز الذي يحظى به الفرد.

- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة ( البيئة التنظيمية ) (Batal ,2000, p95).

وإجمالاً يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين:

\* فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

\* وقد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة ( أو

الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة

( أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة ( أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية

(عند الممارسة) قابلة للنقاش.

\* وقد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله سيرونة processus تستخدم فيها القدرات

الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

(H. BOISLANDELLE ,1998, pp 318-319)

ومن جملة التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف التالي للأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2003، ص 209)

كما يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (حمداوي، 2004، ص 123)

كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وتحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

(المبيضين، محمد، 2001، ص 49)

كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

(خناق، 2005، ص 35)

### 3/ أبعاد الأداء

وتعرف الكفاءة حسب ( Sellber et Huekertsz ) بأنها : " قدرة مردودية المنظمة "

( الشيخ الداوي ، 2010 ، ص 220 )

بمعنى أن المنظمة ، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات ، فالكفاءة مقياس للمردودية في تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتيجة اعتمادا على الإمكانيات المتوفرة ، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى تحقيق الاعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة ، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة. ( ثابت ادريس عيد الرحمان ، 2007 ، ص 40 )

ومن خلال هذا يتضح ان الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة ، ويمكن

التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف والمسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة

التالية : ( bernard,martomy, daniel croset , 2005 , p165 )

الفعالية : تعرف الفعالية على أنها : " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة ، وذلك مهما كانت الإمكانيات

المستخدمة في ذلك . ( عبد الرزاق بن حبيب ، 2000 ، ص 26 )

وتعرف الفعالية حسب ( Vincent Plauchet ) على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ، والوصول

إلى النتائج المرتقبة " . ( الشيخ الداوي ، 2010 ، ص 219 )

ويعرفها كل من ( Ruibert Walker ) بأنها : " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو

مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة " ( الشيخ الداوي ، 2010 ، ص 220 )

وتعرف الفعالية على أنها : " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا

الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه

## الفصل الثاني تحسين الاداء من منظور التنمية التنظيمية

طبقا للخطة . والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها ( أحمد نور، 1999، ص 59 )

لذا فان مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال التالي : هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي ، أم لم تحققها ؟ إلا انه بالنسبة لبعض مدارس الإدارة كمدرسة النظم فان تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقات الكمية . فالفعالية لها أبعاد عديدة ، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة ، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية ، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف ، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل ، ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل ( ناصر دادي عدون، 1998، ص 341 )

3- / الإنتاجية : تعرف الإنتاجية بأنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج ( سونيا محمد البكري، 2000، ص 273 )

عالية	انتاجية متوسطة تحقيق الأهداف مع افراط في استخدام للموارد	انتاجية مرتفعة تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
الفعالية	انتاجية منخفضة عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام للموارد	انتاجية متوسطة عدم تحقيق الاهداف لكن استعمال أمثل للموارد
منخفضة		

منخفضة

الكفاءة

عالية

### الجدول رقم 04

المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 ، ص 31 .

4-3 / المردودية :

3-5 / التنافسية : تعرف التنافسية على أنها : قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق ، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة . ( Barraux,jaque , 1997, p34 )

4 / معايير الأداء :

لا يمكن الحكم على أداء العاملين جزافا وإنما يجب وضع معايير تساعد القادة الإداريين في الحكم على أداء مرؤوسيههم ومن هذا المنطلق يمكن تحديد ثلاث عوامل أساسية كمعايير للأداء وهي:

كمية الجهد المبذول - نوعية الجهد - طريقة بذل الجهد (نمط والأداء).

(انور سلطان محمد سعيد، 2003، ص220)

**4-1- كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس بسرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة، ومعيرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**4-2- نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض

الأعمال لا يهتم الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**4-3- نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أن تقاس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

إن الأبعاد والمعايير الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها المعايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال، وتحدد أهمية كل بعد من تلك الأبعاد حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه ففي بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسة بمعدل سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية، وفي أعمال أخرى قد يكون لاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقاييس الفعالية فقد يتم قياس كمية الأداء وجودته معا، إن سلوك الأداء أي كان البعد الذي يمثله يمكن أن يكون سلوكا ظاهريا محسوسا أو يكون سلوك مستترا ضمنا فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهنيا غير محسوس خارجيا مثل أنظمة تحليلي المعلومات، وعليه تتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة والسلوك الذي تتطلبه فبعض الأعمال تكون عناصر السلوك الظاهرة فيها غالبية مثل الأعمال الجسمانية واليدوية، وهناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبية مثل الإدارة والتخطيط والبحوث إلا أنه في الغالب كل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك الظاهر والمستتر.

وعلى هذا الأساس فإنه من الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق تركيب العناصر التي يحتويها الأداء فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر يعتبر أيسر من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك

المستتر .

(صقر عاشور، 1993، ص ص 51 - 52)

6- مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

ويعرف ( أحمد عاشور ) الأداء الوظيفي بأنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء " .  
( أحمد صقر عاشور، 2005، ص 25-26 )  
. ويعرف بأنه : " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .  
( محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص 219 )  
ويذهب اخرون بأن : " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، أقصر وقت وأقل تكلفة " .  
( زياد سعيد الخليفة، 2001، ص 34 )  
هناك مفهوم عرفه بأنه : " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " .  
( حسن راوية محمد، 1999، ص 216 ) .

### - معايير تقويم الأداء

تقويم أداء العاملين عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً الحكم على إمكانيات وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى .

يذكر إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن أن عملية التقويم أساسية في أثناء العملية الإدارية والتعليمية كلها وذلك حتى تتأكد من الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة لها وللتأكد كذلك من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية ، كذلك للكشف على الإنحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير . ولقد ظهرت العديد من التعاريف في عملية تقويم أداء العاملين مثل :

عرف السيد عبده ناجي تقويم أداء العاملين أنه عملية مراجعة أداء العامل ومدى تقدمه في الوظيفة وتقويم أدائه المتوقع بغرض الترقية فهي طريقة للحصول على معلومات وبيانات عن الشخص وتحليلها بغرض تحقيق نتائج أفضل

2 . تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير

3 . إشتراك شاغل الوظيفة في تقويم أداءه ليطور من نفسه كما عرف محمود حسين نصر تقويم الأداء بأنه الحكم على أداء فردين على معدلات العمل الموضوعية لأداء هذا العمل .

وعرفها صلاح الدين عبد الباقي وحسين الفزاز أن المقصود بتقويم أداء العاملين هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسئوليات أكبر أو ترقية أخرى .

وتقويم الأداء بأنه معايير لتقييم أداء الأفراد لقياس المستويات التي يتر عندها الأداء مرضياً وللمقارنة بالأداء الفعلي وكذلك قياس الخصائص الملموسة التي يتصف بها الأفراد بغرض الترقية أو توقيع الجزاء . لذلك تستخدم عوامل أخرى بديلة لقياس مقدرة الفرد كما أوضحها عادل حسن ، وصلاح عبد الباقي أهمها ما يتمتع به من مميزات وصفات كالأمانة والانتظام في العمل وعدم التأخير أو الغياب والإخلاص والولاء للمؤسسة والاعتماد على النفس والتأثير الطيب على الزملاء وماشابه .

ومن المصلحة العامة نشر نتائج التقويم على الأفراد ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك فيساعد ذلك على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعاملين كما يوضح للعمال أحسن الطرق لإرضاء الإدارة ولاشك أن الصراحة المتبادلة بين الإدارة والعمال عن أسباب ترتيبهم على نحو معين من حيث الأقدمية أو الكفاءة تعتبر سياسة

رشيدة نتيج لكل فرد أن يتبين نواحي الضعف فيه وأن يتعرف على رأى المشرف في تصرفاته ونشاطه حتى يتمكن من إصلاح عيوبه

(حسن أحمد الشافعي و ابراهيم أحمد المقصود، 2003، ص ص 67-68)

### هدف بتقويم الأداء :

يذكر على السلمي إن الهدف الأساسي من القويم الأداء في أي لحية من نواحي النشاط هو التأكد من نتائج العمل الأهداف المحددة بالاي ٥٠ ساس نجد أن تنظيم لحظة تقييم الأداء ينطوي على العناصر الآتية - تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء.

- قياس النتائج الفعلية للأداء .

- تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيق وتحديد مصادر الفروق .

وتقويم الأداء هذا يعتبر وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الأداء العملي في تقدمه وتتابع النتائج أولاً بأول ولا تنتظر حتى ينتهي الأداء فعلاً ليبدأ التقييم بذلك يجب التفرقة بين أمرين :

1 . التقييم المستمر للأداء الذي يهدف إلى متابعة عمليات التنفيذ ومناقبة تطورها لإكتشاف أي إتجاه نحو الإنحراف فعلاً وهذا ما نسميه بالتقييم المانع ،

2 . التقييم بعد إنتهاء التنفيذ وفي هذه الحالة لا يمكن منع الإنحراف إذا يكون الإنحراف عن الهدف قد وقع فعلاً وتصبح أهمية التقييم منحصرة في توجب النظر إلى إحتمالات المستقبل وأخذ الحيطة لمنع حدوث ذلك الإنحراف مرة أخرى وهذا ما نسميه بالتقييم العلاجي .

وأن عملية تقويم الأداء بالإدارة الرياضية مهم جداً أن تكون عملية مستمرة طوال العام حتى يتم المتابعة والتنفيذ ومراقبة النتائج وذلك لإكتشاف أي تقصير أو إنحراف في حينه وأيضاً لا يغني التقييم المستمر عن التقييم الذي يتم بعد إنتهاء فترة النشاط أو إنتهاء العام وذلك لتقويم العمل ككل حتى يتم إكتشاف التقصير ويكون التعديل حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود بالإدارة الرياضية .

يذكر عادل حسن ، صلاح الدين عبد الباقي أن هناك عدة شريم اساسية يجب أن تتوفر في أي برنامج لتقويم كفاءة العاملين-

1. أن يكون موضع إهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة وأن تكون مقتلعة بفائدته حتى تساهم فيه مادياً وأدبياً .

2 . أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون ويقتنعون به فهم الذين يضعون التقارير الدورية عن الأفراد فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل

3 . أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين والمشرفين لإتخاذها أساساً في تقدير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم وبذلك يكون الأسلوب الذي يستعمله جميع الرؤساء واحد .

4 . أن تكون هناك معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد

5. أن يدرّب المشرفون على كيفية وضع هذه التقارير وكيفية الحكم على الأفراد ، ومن الواجب مداومة تدريبهم في هذا الشأن.

6. أن تستخدم قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد بحيث يراعي في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق وإحتوائها على معلومات كافية لتقرير كفاءة الفرد . ومن ثم يجب أن تحتوى على جميع الصفات التي لها أهميتها في إنجاز العمل على أحسن وجه وأن تكون هذه الصفات مقسمة بطريقة يسهل معها إجراء عملية التحليل ، كذلك: يجب أن تشمل القوائم على الصفات التي تتصل بميول وإتجاهات الفرد ، وحتى يمكن الرجوع إليها مثلاً في حالات النقل من عمل إلى آخر وأن تحدد الأوزان والقيم بالنسبة لكل صفة من هذه الصفات بحيث يمثل مجموعها كفاءة الفرد الكلية.

(حسن أحمد الشافعي وإبراهيم أحمد المقصود، 2003، ص ص 69-70)

### تعريف تقييم الأداء :

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

1- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائها بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. ( فايز الزعبي، 1991، ص 191)

2- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقديمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .

( زهير ثابت، 2001، ص 87)

3 - تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى. ( توفيق محمد عبد المحسن، 1999، ص 55 )

4- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو نمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية رقابة.

( أحمد محمد صالح الشمسان، 2001، ص 57 )

### سلوك القيادة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج الفردي

#### مفهوم القيادة

هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا " عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده. (حسام سامر عبده، 2011، ص 116)

#### مفهوم القيادة الإدارية:

هناك عدة تعاريف لمفهوم القيادة والمجال الذي تمارس فيه، وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرق لها بعض الباحثين والكتاب، وكما يأتي:

عرفت القيادة الإدارية بأنها: عملية يتم بواسطتها التأثير على العاملين، وأن القائد هو المؤثر فيهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بتوجيه سلوكهم وتوضيح معالم الطريق لهم، ويكون الناطق باسم جماعة العمل التابعة له أمام الآخرين. (William, 2009:16 - 18)

في حين يرى كل من (Gibson & Konopaske , 2003: 236) بأن القيادة الإدارية هي:

قدرة القادة على التأثير في قيم وسلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة لدى المنظمة. أما من وجهة نظر (William, 2009:16 - 18) فيرى بأن القيادة الإدارية هي: عملية تقوم على ترغيب وتشجيع ودفع العاملين نحو الاستعداد الطوعي للعمل، ويمتثل العاملون لرغبات القائد، وان القيادة الفاعلة هي التي تأتي من امتلاك القائد لرؤية واضحة وكافية لدفع العاملين للعمل بروح الفريق.

أما (Dubrin, 2014 : p203) فقد عرف القيادة بأنها: " مقدرة القادة على منح الثقة والدعم المستمرين

للعاملين في المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز ذلك بأن وجود القيادة ليس فقط على المستويات العليا في المنظمة بل أن وجودها أمر مهم وضروري في جميع المستويات الموجودة في المنظمة، ويستنتج من هذا التعريف بأن (Dubrin) كان تعريفه للقيادة الإدارية أشمل وأعم من التعريفات السابقة، حيث أخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

كما عرف (Northouse, 2016 , p 55) القيادة بأنها العملية التي تؤثر بها فرد على مجموعة من الأفراد

لتحقيق هدف مشترك، وقد عزز (Northouse) تعريفه للقيادة الإدارية بإيراد أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

1. أن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر.

2. يعتبر عنصر التأثير هو الركن الأساسي في القيادة.

3. يعتبر الأفراد العاملين هم سياق القيادة، أي أن العمل ضمن الجماعة وروح الفريق هو أساس القيادة الناجحة.

4. أن الأهداف هي التي توجه عمل الفريق والجماعات نحو إنجاز المهام؛ مما يعني أن وظيفة القيادة هي تحقيق الأهداف.

### الربط بين القيادة والادارة

ان نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن ضوئها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف وكان ذلك يتواءم مع التطور التقني وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة .

( حسام سامر عبده، 2011، ص 116 )

### - متطلبات القيادة :

- 1 . معرفة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور .
  - 2 . التجاوب مع حاجات الجماعة وإحساس الجماعة بذلك التجاوب
  - 3 . القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الأعمال بدرجة تساعد على تحقيق أهداف الجماعة
  - 4 . الوفاء بالمسئوليات الملقاه على عاتق القائد ومحاولة الوصول باستمرار إلى الأهداف المرجاه من الجماعة والتي تعتبر كمقياس لنجاح القيادة نفسها .
- يقول الحديث الشريف : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " . حديث شريف .

( ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003، ص 23 )

### عناصر القيادة الإدارية:

هناك أربعة عناصر أساسية يجب توفرها في موقف القيادة أشار لها وهي:

- القائد وهو الشخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي
- السلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد، ويعتبر القائد أهم ركن في العملية القيادية، وله الدور البارز في إنجازها.
- وقد يكون القائد هو ذلك الشخص المعين من قبل أعلى سلطة لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعة الرسمي على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".
- إتباع القائد، حيث يعتبر ركنة هامة في الموقف القيادي وهو سبب في إنجاز العملية القيادية، فكلما زاد التوافق والانسجام بين أفراد المجموعة تزيد الفرصة في نجاح العملية
- القيادة وتحقيق الهدف منها.

- وجود هدف وموقف مناسبين، حيث يجب أن يكون هناك هدف مشترك لدى أفراد الجماعة وضرورة معرفة السبيل لتحقيق الهدف المنشود.

- التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة، فهو الأساس في إنجاح العلاقات بين الأفراد، ويعتبر أيضا جوهر العملية القيادية. (هوارى، 2000، ص 51)

### نظرية الرجل العظيم في القيادة

تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى (توماس كاريل) عام 1910، عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من أنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره . وقد عمل جوننتين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة ، ويذكر مؤيدو هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيرا كبيرا في مجتمعاتهم ، إلا أن هذه النظرية لاتفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً، إذ أن كثيرا" من الأفراد يتسمون سمات شخصية تشابه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذا تأثير كبير في المجتمع.

- ويرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزئياً" ظاهرة القيادة، ولكن الحقيقة الاضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة الأنقياد والقيادة، وذلك لأن الأنقياد من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو لإعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه، ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية أن تتأتى لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب من المرؤسين تحقيقه، وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديين بالمعنى المطلوب.

( حسام سامر عبده، 2011، ص ص 118-119 )

### سمات القائد الإداري:

وقد أشار (Northouse, 2010:pp 19-21) بأن سمات القائد الأساسية هي خمسة: الذكاء، والثقة بالنفس والتصميم والاستقامة والتفاعل الاجتماعي، وهذه السمات تضم في طياتها سمات كثيرة كالحكمة والأمانة والنزاهة والمثابرة والتعاون والمشاركة الاجتماعية وغيرها.

رأى صوالحة وآخرون بأن للقائد أربعة سمات تشتمل على مجموعة من الصفات القيادية وهي السمات المعرفية، والسلوكية، والاجتماعية، والشخصية) ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

( صوالحة وآخرون، 2012: ص 199 )

1- **السمة المعرفية:** وتتعلق هذه السمة بالوظائف العقلية العليا؛ كالفهم والتذكر ومستوى الاستيعاب والتطبيق والقدرات الخاصة للقائد، وقد أورد من مزايا سمة الشخصية المعرفية تتلخص في (الذكاء ، سعة العلم والاطلاع المهارات الإدارية، الخبرة، الحكمة) وفيما يلي إيجاز لكل منها:

- **الذكاء** : ويشير إلى القدرة الكلية للفرد التي تجعله يعمل في سبيل تحقيق الأهداف.
- **الخبرة**: وتشير إلى مستوى فهم وتمرس القائد وتمييزه لأمر العمل وهي حصيلة الخبرة السابقة والمتنوعة والنوعية للقائد.
- **سعة العلم والاطلاع**: وتشير إلى مدى وتنوع ثقافة القائد، في المجال الذي يختص به.
- **المهارات الإدارية**: وتشير في قدرة القائد على فهم العمل، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وتوافرها يعني بأن يكون القائد كفاءة، ولديه قدرات في مجالات الإدارة.
- **الحكمة**: وهي مدى تمتع القائد بالمقومات الفطرية التي يودعها الله في النفس البشرية،
- **الاتزان** : أي أن ينتظم القائد بالتحكم بسلوكه عند التعرض للمواقف، من حيث التحكم في الانفعالات وضبط النفس وهدوء الأعصاب وسلامة التفكير.
- **القدرة على تحمل المسؤولية**: أي أن يكون القائد قادرة على تحقيق ما عزم على تحقيقه، وبذلك يجد نفسه ملتزمة بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الشجاعة**: وتشير إلى جرأة القائد وعدم الخوف، والفرع والاستسلام والقدرة على قيادة النفس والتصرفات في مواجهة المواقف الصعبة والأخطار بحيث يكون ذلك في الاتجاه الإيجابي.

### 2- السمة السلوكية:

وقد أشار (صوالحة واخرون، 2012، ص199) إلى أن سمة الشخصية السلوكية هي سمة تتعلق بالسلوك الانفعالي للقائد في تتمثل في ثقة القائد بنفسه: أي أن يكون القائد معتد بنفسه وقدرته وكفائته وأسلوبه وسلوكه، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن يكون متواضعة وأن يسعى إلى إرضاء الجميع عنه مما يجعله في موقع قوة.

### 3- السمة الاجتماعية.

#### 4- السمة الشخصية: وهي الشكل العام للقائد وصحته من الناحية الجسمية على النحو الآتي:

\* سلامة الجسم البدنية والعصبية: ترتبط بالصحة الجيدة لدى القائد، وضرورة توافرها لدى القائد، نظرا للدور الهام والصعب الذي يقوم لإنجاز مهامه.

\* قوة التحمل: عليه توافر هذه السمة لدى المدراء العاميين يجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأعمالهم التي تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا.

\* الحيوية والنشاط: هذه السمة والسمتين الجسميتين السابقتين من السمات التي يعتمد عليها نجاح القائد.

\* حسن المظهر والاناقة: وقد أكد ذلك عبيدات ببيان أهميتها في شخصية القائد كونه قدوة للآخرين، وهذه الصفة لها اثرها في نفوسهم الأمر الذي يبعث على الاحترام .

\* القدرة على استخدام لغة الجسد: هي وسيلة اتصالات غير لفظية، وتسمى أحيانا لغة الإشارة وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت.

أنواع الأنماط القيادية الحديثة:

### 1- القيادة الديكتاتورية أو السلطوية

(Authoritarian) يكون القائد متسلطا في علاقته مع مرؤوسيه، فهو يحتفظ بمعظم السلطات ويركزها بيده، ولا يفوض السلطة إلى مساعديه، فهو الذي يضع الخطط، ويحدد السياسات ويتخذ القرارات، ويمارس القائد قدرا كبيرا من التوجيه والتدخل في شؤون الجماعة الى الحد الذي يصبح فيه عملها كله يتم بمعرفته تقريبا، أو طريق التوجيه المباشر من قبله، ويعتمد القائد على الأوامر الصارمة، عن في تنفيذ الأعمال. ويتخذ القائد المتسلط من التخويف والحوافز السلبية سلاحا أساسيا للسيطرة على مرؤوسيه. وعند مقارنة القائد الديكتاتوري بالمدرّب الرياضي الديكتاتوري نجد ان المدرّب الديكتاتوري يطابق القائد الديكتاتوري فهو مثلا مدرّب كرة اليد أراد وضع خطة تدريبية بحيث يركز في الخطة على جوانب اللياقة البدنية بنسبة 70% وعلى الجوانب الخطئية من تكتيك الفريق، وتكتيك لمهارات اللاعبين بنسبة 30%، ويقوم أحد اللاعبين باقتراح إبداء اهتمام أكثر بالجوانب الخطئية، أي أن يكون الاهتمام نسبة 50% للياقة البدنية، 50% لخطط اللعب، فإننا سنجد بأن المدرّب دكتوري لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو يحدد خطة التدريب حسب ما يراه مناسباً ولا يأخذ برأي اللاعبين في ذلك

2- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic) وهي في جوهرها تشبه القيادة الديكتاتورية أو السلطوية وخاصة من حيث مركزية السلطة وعدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين أو التابعين للمشاركة في عملية القيادة، إلا أن سلوك القائد الأوتوقراطي يتميز بالنشاط والحركة وكثرة وسر. إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، وقيامه بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على المرؤوسين سوى التنفيذ. عة والقيادة الأوتوقراطية وكذلك الديكتاتورية أو السلطوية يشكّلان ما يسمى موقف (عنق الزجاجة) (Bottle neck) (في أي تنظيم لأن الأفراد يجب أن يمروا من خلال القائد لاتخاذ القرار

3- القيادة الديمقراطية (Democratic) القائد هنا يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات فيقوم بتشجيع الأعضاء على الاشتراك في المناقشات، ويساعدهم على اتخاذ القرارات من خلال حثه وتوجيهه وإرشاده للعاملين الذين يكونون على معرفة تامة بالهدف الذي تسعى الجماعة لبلوغه، ويترك القائد لمرؤوسيه حرية توزيع واختيار زملاء العمل، ويكون موضوعيا وعادلا في توجيهها للنقد والمدح لأعضاء الجماعة، ويقدم المشورة الفنية للجماعة عندما تحتاج ذلك على شكل عدد من الاقتراحات أو البدائل تاركا لهم حرية

اختيار البديل المناسب وهذا يؤدي الى تنمية روح الإبداع والابتكار عند الأعضاء المرؤوسين وذلك ينعكس بالتالي على الإنتاج.

( فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص ص 116-117 )

مزايا استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة

(أ) قدرة الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم بإنجاز الأفراد لما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة وأقل وقت وبأقل خسائر.

(ب) استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة يجنب المنشأة الدخول \* مشاكل وقضايا العاملين التي تستنزف الوقت والمجهود.

(ج) يمكن استخدام النمط القيادي في إدارة المنشأة لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي التي يشترك فيها مع الجماعة نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة.

(د) إذا استخدم المدير الأسلوب القيادي في إدارته سيتمكن من تحقيق أهدافه

(هـ) استخدام النمط القيادي في الإدارة يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين وإفساح المجال لهم لإطلاق العنان إلى ملكاتهم لإبتكار عوامل تطوير الإنتاج وطرق أداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للمعدات.

(و) اختيار المدير على أساس توافر الصفات القيادية في شخصيته، بالإضافة إلى القيم التي لديه وأخلاقياته يؤدي إلى تعلم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة، وبالتالي ينعكس على سلامة المنشأة وعدم الاستهانة من قبل المرؤوسين بأمن وسلامة المنشأة،

(ز) اختيار المديرين على أساس النمط القيادي يؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولي المسؤولية في المستقبل، فلا تتأثر المنشأة بغياب المدير أو خروجه من الخدمة.

(ح) المدير الذي يتبع النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة بما يحقق عائد أقصى باستخدام الموارد المتاحة.

(ط) يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف على اشتراك القائد والمرؤوسين الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً معاً في وضع مع هذه الأهداف ويحفزهم بالتالي على تحقيقها.

( حسام سامر عبده، 2011، ص ص 117-118 )

### تنمية الموارد البشرية و التدريب كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج الجماعي

#### المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية

#### مفهوم تنمية الموارد البشرية

نمو المورد البشري هو تغير حالته وصفاته الجسدية والنفسية نحو الأحسن خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة خلال مراحل العمر جميعها. وينطوي ذلك على ازدياد وزن الجسم وحجمه وطوله وقوته ومهاراته الحسية والحركية ومناعته ضد الأمراض. كما ينطوي على اكتساب المعارف والقيم والاتجاهات والمهارات وسواها من الكفايات التي تغني النفس وتطور قدراتها. وتأهيل المورد البشري هو اكتسابه الكفايات التي يمكنه التكيف مع نفسه ومع مجتمعه ومن القيام بمهامه الحياتية من ومهام العمل المنتج في بحال أو أكثر.

إن النمو والتأهيل المذكورين لا يحصلان بصورة عفوية تلقائية ذاتية بل يحصلان بفعل عوامل وعمليات عديدة، فهناك الأمهات والآباء والمربيات وغيرهم الذين يوفران للطفل الغذاء والرعاية والتربية والتنشئة الاجتماعية والنفسية، وهناك المدارس ووسائل الاعلام والمؤسسات ال ثقافية والصحية والغذائية وسواها التي توفر للطفل الرعاية التربوية والثقافية والصحية والغذائية وسواها، وهناك المجتمع والتواصل بين الناس الذي يوفر للطفل الخبرات الاجتماعية التي تسهم في نموه الاجتماعي وفي تأهيله للحياة الاجتماعية. وهناك مؤسسات التعليم والتدريب التي تؤهل للعمل المنتج. وهكذا يتضح أن تنمية الموارد البشرية هي مساعدتها على النمو بواسطة الأساليب والوسائل والعمليات التي تمكنها من النمو الشامل المتكامل، وأن ذلك يحصل في كل عمر ولا سيما في سنوات الطفولة حيث تكون الشخصية في طور التكون والتنامي وصولاً إلى النضج مع انتهاء فترة المراهقة. كما يتضح أن تأهيل الموارد البشرية هو إعدادها للحياة والعمل بواسطة العوامل السابقة الذكر، وأنه يتداخل مع تنميتها، فإكتساب الصفات النمائية هو بالوقت نفسه تأهيل للحياة والعمل.

من المصادر الرئيسية لتنمية الموارد البشرية والتعرف على جوانبها المختلفة تقارير التنمية البشرية والإنسانية التي تصدر كل عام على المستوى العالمي وعلى المستوى العربي والتي تعدد جوانب التنمية البشرية وتضع المؤشرات لقياس مستواها في كل دولة ولتوضيح أساليب ووسائل تحسينها، ومن قراءة هذه التقارير نجد أن وسائل التنمية البشرية هي التغذية والرعاية الصحية والبيئية والتربوية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣).

وإن التخطيط للتنمية البشرية يشتمل على تخطيط هذه الجوانب جميعها، وبالتالي على التخطيط للتنمية

الشاملة. وهو مطلب يتجاوز حدود هذا الكتاب. لذا نكتفي ببيان كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها عن طريق التربية والتعليم والتدريب، وذلك لصلة هذه المجالات بالاختصاص التربوي، ولأنها العوامل الرئيسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها. ( انطون رحمة، 2005-2006، ص ص 74-75)

الكثير تحدث عن إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم إلا أن هناك رئيس جمعية الإدارة الأمريكية لورنس أبلبي قال أن الإدارة هي إدارة الأفراد، و أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد"، و بعبارة أخرى فإن المدير التنفيذي الجيد يجب أن يكون محور تفكيره الأفراد، و يقول دركر "لن إدارة الأفراد و ليست إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية (الهوري، 2002، ص 215) و لعل التزايد في حجم منظمة ما، في الوقت الذي تسعى فيه منظمات أخرى إلى إعادة هيكلة نفسها في اللحظة أيضا التي ظهر فيها الانكماش و ال دمج وفي ظل ظهور التحالفات الإستراتيجية محليا و دوليا، تزداد بشكل كبير الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الإدارة بكافة الأنشطة التي تتعلق بالفرد من بداية التفكير به حتى التقاعد سعيا وراء تحقيق أهداف المنشأة.

كما تغيرت الفلسفة لإدارة الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة حيث كان ينظر إلي البناء المادي للإنسان و قواه العضلية و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها، و اتخذت أيضا التدريب المهني لإكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أدائه دون النظر إلى تنمية مهاراته الفكرية و لكن النظرة الحديثة اهتمت بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار والمشاركة في حل المشكلات و تحمل المسؤوليات واهتمت بمستوى العمل وأيضا اهتمت بتنمية إبداعية و إطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند الإن سان . (السلمي، 2001، ص 43)

التعريفات: لا بد لنا أن نقوم بتوضيح مفهوم و تعريف إدارة و تنمية الموارد البشرية حيث أن الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول مفهوم و تعريف إدارة و تنمية الموارد البشرية و التي نوجز منها ما يلي:

- مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة في النواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (ديسلر ، 2003، ص34).
- مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها". (كشواي . 2006 ص 12)
- أو أنها تلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلي رفع مستوي كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم". (ابوشيخة. 2000 ص 17)
- وتعرف أيضا بأنها "واجب أساسي من واجبات المدير العصري، أي أن تحسين أداء الأفراد لها يجب أن لا يترك لاعتبارات الصدفة أو العفوية، وإنما هو عمل يجب أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب بدقة وموضوعية ليتحقق من ورائه الأهداف المنتظرة ". (النجار راغب، 1992، ص18).

- ويمكن تعريفها على أنها " نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلي الحصول علي أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم إغراضها"

(عقيلي،1996ص 9)

وهي "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة التحقيق أهدافها، والاهتمام بهذه الموارد وتوجيهها وتطويرها بشكل دائم لتطوير أهداف المؤسسة" (البرنوطي، 2004، ص 17 )  
ويقصد بها "مجموعة من الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الفاعلية"  
(عامر،2011، ص 15)

### أهمية ادارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة و تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي، و أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، و هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية و اهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة و أيضا كفرع من فروع علم الإدارة، و من أهم هذه الأسباب ما يلي:

1- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، و بالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها و تدريبها و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة و مسؤولة.

2- ارتفاع مستويات التعليم و زيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، و تطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة، و وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

4- يرى "علي السلمي" أن هناك سببين مهمين لتطور إدارة الموارد البشرية و قد لخصهم في اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، و أيضا اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية .  
( السلطان، 2003، ص32)

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة في تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل، و من هذا الهدف الشامل نوجز الأهداف الفرعية التالية :

- 1- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
  - 2- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
  - 3- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
  - 4- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء.
  - 5- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة و تأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- (بربر، 1997، ص12)

### مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة العمال، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في التالي:

- وضوح الاهداف الحالية والمستقبلية.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستخدمة.
- التشريعات العمالية المعمول بها.

(جواد، 2015م، ص12)

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري : جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظر متعدد الأبعاد كما ذكرها

- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليم وتدريبية لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

(العالول، 2011م، ص 105)

### ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة:

نظرا لمرونة مصطلح الجودة الشاملة فلطالما اختلط مفهومها بأكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي شغلت العديد من الباحثين الإداريين، من أجل تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات. إن إدارة الجودة الشاملة كباقي العناصر التي أثرت عليها التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، فشهدت تطورات تاريخية فمن الفحص والسيطرة على المواصفات إلى جودة المنتج والخدمة، ثم إلى جودة تراعي الظروف البيئية في أسمى صور لها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة ذلك النظام الفعال الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المؤسسة في بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

إذ لا يقف هذا النظام عند حدود السلعة فحسب بل يتعدى إلى الفرد بتشجيعه على الابتكار والإبداع واقتراح الحلول عند المشاكل، والأهمية هنا متعددة وتضم جميع الأطراف من مؤسسة عملاء وكذلك العاملين، وهي ما يهمننا في هذا الصدد كون فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد، وتركز اهتمامها على الطموحات، الدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات وتؤمن أن صانع جودة العمل هو العنصر البشري، إذن فهي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في منظماتهم، بالاستناد إلى مختلف أدوات قياس الجودة لجني ثمارها" ثم تقييم أدائها من خلال المعلومات المرئدة، حول مجالات التحسين وهي على نوعين وصفية مثل الاتجاهات، التعاون ومهارات الاتصال وأخرى

موضوعية من خلال أساليب إحصائية لتحليل تدفق العمليات، تحليل السبب والنتيجة وغيرها. ويمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي ( طويهي، 2015م، ص 41 )

- مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يوفر عنصر التمكين لهم.

- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

- رفع معنويات الأفراد وتخفيض شكاويهم.

- الوقاية بدل من العلاج.

- تحقيق رضا المستهلكين.

- التحسين المستمر.

- تأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة والتشدد على مبدأ لا عيوب مطلقا.

**التدريب**

**التعريف:**

- "أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو

زيادة معرفتهم (نيوباي، 2003، ص 12)

- "التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء

أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة "

( شحادة وآخرون ، 2000 ، ص 51 )

وفي تعريف آخر بأن " التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس "

(ويلز، 2005، ص 40)

- وأيضا يقول د. المدهون " بأن الهدف من وراء التدريب يتمحور في الأمور التالية: تنمية المهارات، وصقل

القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات ، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما

يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة ند. و الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل،

وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً، وص. ولا التحقيق أهداف الأفراد العاملين ورغباتهم".

(المدهون، 2005، ص 85)

- " أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة

معدلات أداء الأفراد في عمله (عبد الباقي، 2001 ص 183)

### أهمية التدريب

إن اختيار عاملين يملكون المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة، تعد شرطاً لازماً لضمان نجاحها في تحقيق اهدافها ولكه غير كاف لضمان استمرار هذا النجاح في المستقبل، فهذه المعارف والمهارات تتقادم وتبطل مع الزمن، نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من هنا تبرز أهمية التدريب المستمر للعاملين، لتمكين المسلمة من التكيف مع هذه التغيرات المستمرة، وقد قيل في ذلك: " المهارة كالزهرة، تذبل وتموت إن لم تسقى وترعاها باستمرار " وهذا ما يبرر أنفاق الأموال الطائلة على تدريب العاملين في الدول المقدمة فيقدر ما تتفقه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة على التعليم وتدريب العاملين نحو ٣٠ / مليار دولار في العام .

(سليمان خليل الفارس وآخرون، 2004-2005، ص 181)

ولعله عند الحديث عن الأهمية يجب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة والتطوير العاملين وللمنظمة والتطوير العلاقات الإنسانية ( شحادة وآخرون ، 2000 ، ص 52 )

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة
  - 2- يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية
  - 3- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
  - 4- يطور الدافعية الأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
  - 5- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
- نستنتج من التعريف السابق الملاحظات التالية حول مفهوم التدريب

1. إن التدريب عملية مخططة ومنظمة، نحتاج الى التحديد المسبق لأهلال التدريب والاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية المناسبة واختيار أسالي التدريب التي تضمن تحقيق أهدافه. والتدريب جهد تنظيمي بطلب تمديد الله المسؤولة . عنه، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنميده.

### 2. يشمل التدريب مجالات متعددة أهمها:

أ . تنمية المعرفة والمعلومات لدى العاملين والمتعلقة بالنواحي المختلفة لشال المنظمة مثل: أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلها التنظيمي، منمات المنظمة واسواقها، نظم واجراءات العمل، خطط المنظمة ومشكلات تنفيذها، اقتصاديات إليه المنظمة، الوظائف الادارية الأساسية، ا لبيئة الداخلية القطاع الذي تنتمي والخارجية للمنظمة، تاريخ المنظمة ... الخ. وتنمية سلوكيات العاملين المتعلقة بالانتاجية والتأخر والغياب وترك العمل. وبعد هذا المجال من أصعب أنواع التدريب.

ب . تنمية القدرات والمهارات المختلفة المرتبطة بالعمل، كالمهارات الفكرية والفنية والانسانية والمهارات الادارية.

جـ - تنمية الاتجاهات والسلوكيات المرغوب فيها والمتعلقة بالعمل، كاتجاهات العاملين نحو المنظمة وأهدافها وسياساتها وادارتها، وأنظمة العمل فيها،

3. التدريب وسيلة وليس غاية، تهدف الى تحسين أداء العاملين لعمل ما أو وظيفة معينة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

4. التدريب عملية مستمرة ولا تتم فقط لمرة واحدة في حياة العامل الوظيفية، وذلك لأن الحاجة إليه متجددة بسبب التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

(سليمان خليل الفارس وآخرون، 2004-2005، ص180)

### نظريات التدريب:

1- **النظريات السلوكية** أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات و الاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاسد. تجابة السلوكية و ضبطها.

2- **النظريات العقلية ( المعرفة الإدراكية):** أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل و إعادة تنظ. يم للبدي المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد و البيئة التعليمية

3- **النظريات الإنسانية الكلية** و أساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط و إنما على كيانه و شخصيته الفردية و الاجتماعية و الإنسان يتطور بصورة كلية و مترابطة و تتفاعل في إحداث هذا التطور و التغيير جميع المقومات السلوكية و العقلية و القيم و الاتجاهات و النزاعات الاجتماعية الفردية، فالتعلم و التدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان و أعضائه و عقله و تؤهله للتكيف و النجاح

4- **نظريات تعليم الكبار:** أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسميات كثيرة يجب علي م.

صسمي البرامج التعليمية و التجريبية إن يأخذونها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه

5- **نظرية ديناميات الجماعة** و توظيفها في العملية الإدارية أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحذق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا ، يقوم على القيم

المشتركة و منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. (العزاوي، 2006، ص83)

### فوائد التدريب :

1. **زيادة الانتاجية:** إن تحديد وتطوير قدرات ومهارات العاملين يساعد على تحسين الانتاج كماً ونوعاً، وتخفيض تكاليفه، بشرط توافر الظروف المناسبة الأخرى لاستخدام هذه القدرات والمهارات في أداء الأعمال والوظائف.

2. زيادة الرضى الوظيفي للعاملين : يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه وتحسين اتجاهاته نحو المنظمة بشكل عام ونحو عمله بشكل خاص، وترداد قدرته على تحمل المسؤولية وإدراكه بأن جهوده ستثمر نتائج جيدة
  3. تخفيض حوادث العمل : يساعد تدريب العاملين على الأساليب الي تضمن أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء، على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم المنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.
  4. تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التدريب دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب، ويخفض أيضاً الشكاوي والمنازعات بي العاملين.
  5. ضمان استمرارية التنظيم ومرونته : المقصود باستمرارية التي واستقراره الحفاظ على فاعليته رغم فقدان أحد المديرين الرئيسيين، وهذا يتحقق من خلال توافر أفراد مدربين لشغل مثل هذه المراكز عندما تشعر لسبب ما أما المرونة فهي قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات في حجم ومنتطات الأعمال والوظائف، حيث يتطلب ذلك توفر أفراد أصحاب مهارات متعددة الشعر الأعمال والوظائف الجديدة.
  6. تحسين سمعة المنظمة : حيث يؤدي التدريب الى تحسين علاقة الشمة ب جماهيرها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين متوقعين.
- (سليمان خليل الفارس وآخرون، 2004-2005، ص ص 181-182)

### إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية التنظيمية في المنهج التنظيمي

هو منهج تستخدمه المنظمة لتحسين أدائها وفق أسس محددة ويشكل منتظم ومستمر ويتحقق ذلك عن طريق اشتراك جميع العاملين في تلبية رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين والتحسين المستمر في العمليات والخلو من الأخطاء حيث تؤكد كل من أمينة محمود حسين، وإيمان عبد الوهاب حجاج، وهالة محمد لبيب على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يدور حول فكرة سلسلة الجوية التي تربط بين العميل ومؤدى الخدمة، وتوجد هذه السلسلة في جميع أجزاء المنظمة. وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق جو من التعاون أثناء تأدية الخدمة أو إنتاج السلعة بين مقدم الخدمة وبين المتلقي للخدمة بهدف اكتساب ثقة ورضا العملاء عن طريق تقديم خدمة أو سلعة ذات مواصفات عالية الجودة.

#### \* تعريف إدارة الجودة الشاملة:

وقد وردت تعريفات كثيرة لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات وإبراز أهمية كل منها في تعريف إدارة الجودة الشاملة.

يرى إيريك Eric أن "مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مقاطع هي الشاملة Total والجودة Quality وإدارة Management" وهى تعنى ما يلي:

#### - الشاملة: Total

تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء من خلال إدارته أو بالتعاون مع كل الإدارات المكونة للمنظمة.

#### - الجودة Quality :

التأكد من أن المنظمة تحقق رغبات عملائها وتحاول أن توفر متطلباتهم من خلال الاتصال مع العميل ومعرفة رغباته ومحاولة التفوق على هذه تعنى التوقعات وتلبية رغباتهم الإدارة Management: تعنى وجود فلسفة إدارية تعمل على التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي وذلك من خلال تنظيم العمل. ويعرفها خالد بن سعد نقلاً عن كول Coll بأنها "نظام يشمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء". بينما يعرفها جوزيف جابلونسكى Joseph Jablonski بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل. كما يعرفها على أحمد ثان بن عبود نقلاً عن جونسون Johnson بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه .

( محمد بدر عبد التواب وآخرون، 2016، ص ص 102-103 )

### ثانيا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة : Total quality management :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي عملت العديد من المنظمات العالمية على تطبيقها، بهدف تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها، ومواجهة التحديات التي تعترضها، وكسب رضا المستفيدين، وقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت واختلقت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل، وفيما يلي عرض لأهم ما أشار إليه المفكرون والباحثون في العالم الغربي والعربي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرف هوفر Hoffer وزملاؤه، إدارة الجودة الشاملة كما ذكر حمود (حمود، 2000، ص86) بأنها: "فلسفة إدارية مصممة لتغيير الثقافة التنظيمية لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكل متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".

### الجودة الشاملة (النشأة والتطور):

اسهامات ديمينج:

ظهر مصطلح الجودة على يد الإحصائي الأمريكي وليم ادوارد ديمينج الذي نادى بتطبيق ما أسماه بالجودة الشاملة حيث قدم ديمينج نموذجاً للجودة في عمليات الرقابة الإحصائية أربع عشر نقطة، وهذه النقاط هي (الهسي، 2012م، ص36):

اسهامات جوران:

يعد جوران من الرواد الأوائل الذين أسهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت إسهاماته في هذا المجال منذ عام (1950) حين أصدر كتابه السيطرة النوعية، ركز جوران على جوانب إدارية ثلاثة تمثل رؤيته للمراحل التي تمر بها عملية الجودة وهي (الهسي، 2012م، ص 37):

- تخطيط الجودة.

- مراقبة الجودة.

- تحسين الجودة.

أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة في التالي

1. تطوير أداء العاملين من خلال تنمية روح التعاون بينهم وتنمية مهارات العمل للاستفادة من كافة الطاقات الكامنة في المؤسسة.

2. خفض التكاليف من خلال عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
  3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية.
  4. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للتعامل بالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للتعامل ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبية على العمل.
  5. تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
  6. اتخاذ الإجراءات الوقائية لعدم وقوع الأخطاء، ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات داخل النظام، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة، لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
  7. الوقوف على المشكلات ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.
- (بني حسن، 2015م، ص 29)

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي

1. زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين العاملين.
4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها .
5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .
7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

(شرف، 2011م، ص 7)

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1-مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها بتقوية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

**2-مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

**3-مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.

**4-مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. (احمد، 2009، ص213)

### أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات

والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما:

**1- مجموعة جمع البيانات :** وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

**أ- التعرف على السوق:** هو أسلوب يتسع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في سوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ،

**ب-العصف الذهني:** هو أسلوب يتبع لتولي قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ .

**ت - مجموعة العمل:** هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها المشاركين .

**ث - التصور العقلي:** هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف

وتحب المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإنجاء، صورة مفصلة المواقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير

2. مجموعة تحليل البيانات : وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

أ- جدول باريتو: يقدم هذا الجدول طريقة الفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الايطالي (بارينو 1848-1921) التي بين بان 200/ من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما (81/ الباقية الكون مشكلات ثانوية بسيطة.

ب- الرسم البياني للسبب والأثر: المستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاء وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم الشيكاو" ويتم تصميمه بهدف :

\* تحديد العناصر التي تسبب مخرج ايجابي أو سلبي.

\* التركيز على مشكلة محددة وعلم النشئت في مناقشات جانبية .

\* استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.

\* تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية .

ج. الرسم البياني للتشابه: تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بسري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

\* تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة.

\* تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية وملحة.

(الهلاي، 2008، ص ص 195-198 )

أبعاد الجودة الشاملة:

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين وهي على النحو التالي:

- مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانيات الإصلاح.

- التوافق: أي مدى التوافق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.

- المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات.

- إمكانية تقديم الخدمة: وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.

- المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له حيث يلاحظ أنه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل، أو الاستهلاك التدريجي للمنتج.
- إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطبعا معينا لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع. (الصيرفي، 2006، ص 43)
- هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في :
  - جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج
  - جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
  - جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة، وهذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة الأداء يضمن توازنة بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المؤسسة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.
- (الصيرفي، 2006، ص 45)

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي
  - تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة.
  - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
  - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
  - ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
  - تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- (خلج وبرابنيس، 2016م، ص 111)

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها ويمكن القول أن

من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي 1 - ' :

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج،
  - 2 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل
  - 3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه
  - 4 - بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع
  - 5 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
  - 6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها
- ( محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جوبجان، 2009، ص 49 )

### خلاصة :

يمكن القول اننا استدرجنا في هذا الفصل في تبين مفهوم الاداء وانواعه وابعاده واهميته، كما استدرجنا كذلك العوامل المؤثرة و الأدوات المستعملة من سلوك القيادة وتنمية الموارد البشرية وادارة الجودة الجامعة وتأثيرها على المنهج الفردي و الجماعي والتنظيمي .

فهذه العوامل تؤثر على الاداء وتبين ان كلا منهم له تأثير مباشر وفعال وقوي على مستوى أداء العنصر البشري سواء كان بالفشل او النجاح وسنحاول حتما القيام بعملية اسقاط هذا المفهوم على الواقع العلمي من خلال تطبيق هذا البرنامج والنظام على المنظمة الرياضية التي سنتطرق لها في الفصل الثالث.

# الفصل الثالث:

## المنظمة الرياضية

تمهيد :

ان المنظمات و على اختلاف انواعها تتطلب الكثير من الجهد و التفكير المخطط.

لذلك وجب البحث عن أهم الانظمة و المناهج و الافكار لتجسيد ذلك .

ومن بين هذه المنظمات التي تحتاج الى ذلك نجد المنظمة الرياضية التي تعتبر الان من أهم المنظمات على

المستوى العالمي لما تتميز بها من اختلافات خاصة و تأثيرات مباشرة في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية

و السياسية .

فهي تتطور كل يوم مما يستدعي ان تكون لهذه الادارة الرياضية فكر متجدد يسعى الى حيويتها ونجاحها و

تطورها .

### الإدارة قبل الثورة الصناعية :

و بالرغم من عدم وجود فكر ادارى منظم يعالج مشكلات الإدارة قبل الثورة الصناعية التي تمثل الشرارة الأولى لبداية الاهتمام بالإدارة ونهضتها، إلا أننا نستطيع أن نلمس دور الإدارة في حياة المجتمعات القديمة خصوصا المصريين والإغريق، وفي عصور ما قبل الثورة الصناعية، ولعل كتب التاريخ والآثار القديمة تمدنا بما يمكن أن يبرز دور الإدارة في حياة تلك الأمم.

ومن الطبيعي أن تكون عملية الإدارة في تلك العصور مبنية على أساس فكرة التجربة والخطأ وتوارث الأجيال المتعاقبة لتلك المفاهيم والأسس الإدارية دون أن يكون هناك أساس واضح للإدارة. وقد عرف قدماء المصريين الإدارة ومبادئ التخطيط والتنظيم، واستخدموا العديد من مبادئها في الحكم وفي مجال الصناعة والتجارة، كما تناولوا مشكلات الإدارة من خلال التنظيمات الكبيرة ولعل آثارهم خير دليل وشاهد على ذلك.

ويعتبر الإغريق من أوائل من كتبوا عن الإدارة ومبادئها، كما أنهم تفوقوا في إدارة المنشآت التجارية وتطويرهم لأنظمة الحكم الذي ركز على مفهوم التشاور كأساس لفاعلية القرارات والأداء، ولعل هذا المبدأ يمثل جوهر الإدارة في الوقت الحاضر، كما اهتموا إلى أهمية استخدام المنهج والطريقة العلمية عند مواجهة المواقف المختلفة.

### الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية ثورة تكنولوجية بالدرجة الأولى نظرا لأنها الخاصة الأساسية لها هي أنها أخلت الألة محل العمل البشري " وقد استتبع ذلك التغيرات الجوهرية في الإنتاج والتوزيع انعكست بشكل واضح على مهمة الإدارة، وبالرغم من أن الثورة الإدارية لم تلاحق التطور مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة، مما دفع ذلك المديرين في هذه الفترة إلى الاستعانة بالأساليب والمبادئ الإدارية التي استخدمت في التنظيمات العسكرية وتنظيمات الكنيسة والمبادئ الإدارية التي استخدمت بنجاح لسنوات عديدة سابقة إلا أنها لم تقابل حجم المشكلات الإدارية التي يواجهونها .

( كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص ص 7-8 ) .

### أولا: المدرسة الكلاسيكية:

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي اعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تتدرج تحت هذه المدرسة.

( فائق حسني أبو حليلة ، 2004، ص 29 )

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما اختلف نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى، ومن ثم لا تعترف بان البيئة الإدارية تختلف باختلاف المشروعات والمستويات، ولذا فان المدرسة

التقليدية تقوم أساسا على دراسة وتحليل وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ثم استنباط بعض الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عمليا. بدأت معظم العلوم تطورها بالاعتماد بهيكل الظواهر التي تدخل في نطاق دراستها ثم تحول هذا الاهتمام من الهيكل إلى الوظيفة (اي كيفية سلوك الظاهرة)، وقد كان هذا هو الوضع في حالة الادارة. ( كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 9 ) .

### أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية

#### أ- فريدريك وانسلو تابلور ( Frederick. W. Taylor )

هو أبو الإدارة العلمية ولعل سبب تسمية هذا العالم بهذا الاسم من قبل علماء التنظيم والإدارة هو نجاح تابلور في (غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة) وإبراز أهميته كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية وتتخلص أفكار تابلور بالآتي: - تحقيق الكفاية الإنتاجية. .  
- التخصص وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والتنفيذي.  
- ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية.  
- الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية.  
وقد أصدر تابلور كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م ضمنها آراء ومعتقدات بشأن أساليب وفنون الإدارة.

#### ب- ماكس ويبر (Max Weber)

. ومن أهم آراء ويبر ما يلي:

- التخصص في العمل مهم (أي التنظيم الهرمي للسلطة).
- وضع نظام يوضح حقوق وواجبات العاملين.
- وضع نظام للتعامل مع مواقف العمل المختلفة.
- الترقيات والتعيينات تعطي حسب الكفاءة.

ويعتبر الألماني ماكس ويبر أول من ساهم في تطوير الإدارة اله والتنظيم الحكومي لوضعه نظرية البيروقراطية في التنظيم البيروقراطي والارابه أنه " هو ذلك النظام الذي يبحث عن الدقة والسرعة والوضوح والاستقرار وكذلك تأدية المهام بطريقة منتظمة وفقا للقوانين وتحديد ' والمسؤوليات.

#### ج- هنري فايول (Henry Fayol)

كان فايول اول الذين دعوا إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة ومن مؤلفاته الإدارة الصناعية والعامة واكتشفت كتاباته سنة 1920 في أمريكا وبريطانيا وقد دعا إلى تقسيم النشاطات في إدارة الأعمال الى ستة أقسام رئيسية:

1- نشاطات فنية إنتاجية.

2- نشاطات تجارية.

3- نشاطات أمنية

4- نشاطات مالية

5- نشاطات محاسبية

6- نشاطات إدارية (تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة واتخاذ القرارات والاتصال الإداري).

( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص ص 31-32 )

### مرحلة العبور والانتشار:

بدا الفكر الإداري في هذه المرحلة يدخل في مرحلة النضوج ويعتبر شستر برنارد من الذين لعبوا دورا هاما في هذه المرحلة، ووضع البصمة الأولى لفكرة نظرية النظم في الإدارة، وفي عام 1938م صدر كتابه الشهير وظائف المدير وكان هدف الكتاب يتمثل وضع تحديد واضح لفكرة نظام التعاون وتحليل وظيفة المدير.

ويعتبر نظام التعاون محاولة جادة للجمع بين نظام العمل الفردي العلاقات الإنسانية وتطبيقات الإدارة الصناعية، ويرى أن وجود هذا شام يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية للأفراد من خلال تحقيقهم الأهداف التنظيمية بما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين عن العمل، يرى أن التنظيم يختلف عن نظام التعاون نظرا لأن التنظيم قد يحقق هدفا أو أكثر بينما نظام التعاون يحقق كل هذه الأهداف وبالتالي الإدارة بحاجة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة في نفس الوقت مما يتطلب إيجاد النظام أو الهيكل الذي يراعى فيه الاحتياجات التنظيمية والإنسانية معا

### نظرية النظم :

سوف يتم شرحها في المدرسة الحديثة . .

الإدارة حيث بدأ الكتاب الأول بتحليل وتشريح هي ، واستخلصوا مبادئ معينة من الدراسة، ومن أهم التيارات المد التي سادت في تلك الفترة ما يلي :

1-النموذج البيروقراطي .

2-حركة الإدارة العلمية .

3-مدرسة التقسيم الإداري . .

### اولا النظرية البيروقراطية :

قدمها ( ماكس فيبر ) حيث انه من خلال نظرية السلطة أقامها على ثلاثة نماذج أساسية هي " نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة - نموذج السلطة التقليدية - نموذج السلطة العظيمة وفي تحليله لنماذج السلطة الثلاث والتميز بينها، يرى فيبر أن نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة يقوم على أسس معقولة تستند إلى

الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة وأحقية أولئك الذين ارتقوا إلى المناصب في السلطة في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر .

أما نموذج السلطة التقليدية فيقوم على أسس تقليدية تعتمه على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها .  
ويقوم نموذج السلطة العظيمة على أساس من العظمة التي تركز على الولاء والى البطولة الشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد .

### ثانيا : نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تيلور ( 1856 - 1915 ) رائد هذه النظرية، ومن خلال هذه النظرية يمكن فهم الإدارة على أسس فنية و طبيعتها، وترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة ولذلك فان هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي و تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الفرض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار .  
وقد استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تيلور إقامة الدليل على أن ما تعانیه الإدارة في زمنه من خسارة مرجعه عدم الكفاءة الإدارية، وان علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ومن هنا فقد حصر فريدريك تيلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فسوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة، كما قدرتها دراسات الحركة والزمن وان تحقيقه ذلك في تصور فريدريك بظهور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال، والإشراف المحكم لتلافي إهدار الموارد وجهود العاملين .

( كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص ص 9-11 )

### المدارس الإدارية الحديثة:

#### أ- مدرسة النظم:

لقد كانت المدرسة السلوكية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية اذ كانت المدرسة الإنسانية بمثابة دعوة الى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي نادى بها المدرسة الكلاسيكية ثم ظهرت مجموعة من المدارس الحديثة وللوصول إلى معرفة مفهوم مدرسة النظم نعرف النظام بشكل عام على أنه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا.

#### أما أهم ما تنص عليه مدرسة النظم:

- النظريات الجديدة تبدأ من افتراض أن التنظيم الرسمي بشكله التقليدي لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمي.

- 2- أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- 3- أن الجوانب التي هي موضوع التركيز في دراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه النظرية العلمية.
- 4- أن البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر في تحديد السلوك التنظيمي وبالتالي فالنظريات الجديدة تعتبر التنظيم نظاماً مفتوحة بتبادل التأثير مع البيئة.
- 5- هناك ميل للتقليل من أثر الجوانب أو المتغيرات غير السلوكية في التنظيم.
- 6- هناك تركيز في النظريات الجديدة على أثر التنظيم غير الرسمي في التنظيم وتفضيل وضع هذا التنظيم غير الرسمي على الرسمي.

### ب- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقة تنظيمية مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، وأن هذا الفهم سيسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب ودرجة تحديد الوظائف واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة المختلفة وأساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير أن يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

### ج- الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة ويمكن إجمال هذه الطريقة بالآتي:

- زيادة في التفويض والإبتعاد قدر ما أمكن عن المركزية.
- تشاور ومشاركة في الإدارة تشد العاملين لأهداف المنظمة.
- اتباع طرق جديدة في تقييم العاملين وهي الأقرب لفلسفة النقد الذاتي.

( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص ص 34-36 )

والإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .

وواضح من هذا أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن تحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة ، وهذه الحقيقة هي التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة ، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى ذلك أنه يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها باكتنا استخدام للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل

العنصر البشري ، مع أقل جهد من جانبه . ويعرف أحد العلماء الإدارة بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد". ويمكننا تمييز الملامح التالية لهذا التعريف :

- ١- أن الإدارة تتصف بدرجة عالية من الرشد وليست بالرشد كله .
- ٢- إن الإدارة ليست هي نمط التعاون البشري الوحيد المتصف بالرشد .
- ٣- إن اصطلاح درجة عالية من الرشد" يحمل تساؤلاً هاما مؤداه أن الأهداف أو الأغراض يمكن أن تقيس بموجبها أو نقوم درجة الرشد هذه ؟

وفي تعريف آخر نجد أن الإدارة " هي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف ذلك أن الإدارة تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل التنظيمي.

### - الإدارة العامة :

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع ، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية - التخطيط والتنسيق وإتخاذ القرارات والرقابة - في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع ، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة . ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا إستخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ، ومهارته ، ويلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي افضل ، وتحسين المستويات الإجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة والإدارة هي التي تزيد الجهود الإنسانية بالفاعلية ، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل ، وهي التي تجلب النظام في المشروعات المختلفة ، فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث أو المعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها ، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل .

### . تعريف الإدارة العامة :

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً منى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون .

وبذا فإن الإدارة العامة تعني " تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع وهي بذلك تشمل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة ، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب من توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية مثل المجلس الأعلى للشباب والرياضة - وزارة التربية والتعليم ، الجامعات ، الشركات ، القوات المسلحة، الشرطة فجميع هذه الهيئات تؤدي الخدمات الرياضية المختلفة تنفيذا للسياسة العام للدولة وتحقيقا لعقيديتها نحو أفراد المجتمع الذي ترعاه.

( ابراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 1999، ص ص 14-16 )

### -الإدارة قديما وحديثا

أصبحت الإدارة الحديثة جانبا أساسيا من جوانب النظام الإنتاجي في مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية.

فالإدارة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، كما تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل.

وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز .

ولذلك أصبحت الإدارة الرياضية هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقا بأقل قدر من الجهد وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية (المجلس القومي للرياضة - المجلس القومي للشباب - اللجنة الأولمبية - الاتحادات - الأندية - مراكز الشباب - المناطق الرياضية - مديريات وإدارات الشباب والرياضة) يعزى إلى نجاح الإدارة وأيضا يعزى فشل هذه المؤسسات إلى فشل الإدارة .

وتعد الإدارة الرياضية من أهم الموضوعات التي تؤثر على حياتنا مسيرتنا الرياضية في قطاع البطولة أو قطاع ممارسة الرياضة ذلك لأنها دائما ترتبط بتحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها، وتهتم بدرجة كبيرة بكيفية تجميع الكفاءات البشرية والموارد المالية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل والفعال لتحقيق الأهداف كما تعتبر الإدارة الرياضية هي المسؤولة عن نجاح أي خدمة أو نشاط أو إنتاج . لأعضاء الهيئات الرياضية، وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي مشروع وهي التي يمكن عن طريقها تحقيق أي فريق رياضي من الفرق الرياضية إلى أهدافه..

ولقد اتجهت الإدارة الرياضية المصرية في العصر الحالي من خلال مؤسساتها المختلفة العامة والخاصة إلى تطوير وتحديث أساليب الإدارة بها لكي تسير التغيير الحادث في المؤسسات الرياضية العالمية (اللجنة

الأولمبية الدولية - والاتحادات الرياضية الدولية) بكل أبعاد وعناصر العمل في هذه المؤسسات، واتجهت الإدارة بممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات المنظمات الأهلية ولكي نستطيع المنافسة والصمود في تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

وفي الواقع أن مفهوم الإدارة بمنطلق العصر الحديث أوسع مما تتضمنه فكرة الإدارة ذاتها، ولذلك فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصرة على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بل أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والمتطور في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات البشرية .

وقد استخدم مصطلح الإدارة ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة أيضا بأنها علم أو فن أو نظام. ولقد تعددت مفاهيم الإدارة بتعدد الكتاب والممارسين فهي:

- إنجاز الأعمال خلال الآخرين .
- إنجاز الأعمال مع الآخرين ومن خلالهم .
- عملية اتخاذ قرارات .
- عملية اجتماعية وفنية .
- هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العاملين والموارد البشرية والإمكانات المادية .

( جمال محمد علي، 2009، ص ص 18-19 )

### خصائص الإدارة

#### ١- الإدارة نشاط إنساني:

الإدارة عبارة عن نشاط إنساني مهني ليست نشاطا ميكانيكيا أو اليا أو كيميائيا، في الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري جماعي في حدود المنظمة الإدارية، وبالتالي فإنها تعتمد بصفة أساسية على العنصر الإنساني، وما يقوم به من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ونجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر، وما يبذله من جهد ومن ثم كان طبيعيا أن يهتم الباحثون في علم الإدارة بدراسة وتحليل البيئة، وما يحيط بالعاملين من ظروف اجتماعية واقتصادية يكون لها أثرها في العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه، هذا وإن كان الاهتمام بدراسة الجوانب السلوكية في الإدارة قد نشأ مؤخرا بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية وما نتج عنها من تغيير واضح في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

#### ٢- الإدارة نشاط هادف:

ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى الى تحقيقها وأنه لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة، إذا ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين و النشاط حق التدخل أو تركت لكل فرد سلطة تنفيذ الأعمال لأن اشتراك جميعا في القيام بمثل هذه المهام يؤدي الى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وخلق نوع من الفوضى بما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الأهداف، ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والاختصاصات بناء على الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والمقدرة الفنية والصلاحيات العلمية واللياقة الخلقية والصحية.

### ٣- الإدارة نشاط حتمي :

تتمثل الإدارة في توجيه أي تجمع بشري من أجل تحقيق هدف محدد ومرسوم سلفا ، فان الوصول الى هذا الهدف يتطلب حتما إسناد مهمة تنظيم وتخطيط وتنسيق ورقابة مجهودات هذا الجمع البشري الى شخص ما. ومن أجل ذلك كان من المحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمنظمة الى شخص او هيئة يقوم بمهام الإدارة ، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة.

( حسام سامر عبدو، 2011، ص ص 24-25 )

### تعريف الإداري :

1. هو الفرد الذي يقوم بتوجه الأفراد وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم لانه يشغل مركزا ذات المسؤولية في التنظيم .  
ونرى تعريف آخر للإداري :
2. هو الرجل أو هو كل من يشغل منصب في اي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت رياضية أو غير رياضية ذو المسؤوليات المتعددة .

( حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 17 )

### صفات الإداري ( سمات الإداري ) ( مؤهلات الإداري ) :

1. يمتلك قدر كاف من المعرفة بالمبادئ والشؤون الإدارية .
2. يكون ذا شخصية واعية وقادر على التفاعل مع الآخرين .
3. معرفة الهيكل الاجتماعي والاقتصادي والحكومي للدولة حتى يتمكن أن يتخذ قرارات تحقق المصالح الطويلة الأجل .
4. معرفة الطبيعة الإنسانية وكيفية التعامل معها بطريقة صحيحة وان يفهم الحاجات الاجتماعية للأفراد التي تتطلب حاجات معينة.

ويمكن مما سبق تلخيص صفات الإداري كآلاتي :

**أولاً : من الناحية الأكاديمية ( العلمية )**

- وان يكون ملماً بالمعلومات والبيانات العلمية لجميع عناصر الإدارة وتطورها

**ثانياً : من الناحية الفنية ( الخبرة - الموهبة - الفن )**

وهذه الصفة تتعلم بالموهبة وبالخبرات الموروثة والمكتسبة للإداري التي تساعده في تحقيق الأهداف.

- إذن الإداري الناجح يجب أن يتصف بالناحتين معا لان الإدارة هي خليط ما بين العلم والفن.

( حسن الشافعي ، 2001، ص17 )

### مفهوم الإدارة الرياضية

هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

( حسام سامر عبود، 2011، ص25 )

### متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة في ضوء تطور الفكر الإداري المعاصر:

الإدارة الرياضية الحديثة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الفعال والكفاء للموارد واستثمار الوقت والموارد البشرية بأحسن صورة وبغرض تحقيق أهداف محددة مسبقاً. وذلك في ضوء التغيير المستمر الذي يعتبر تحدياً لاتجاهها وإثباتاً لقدرتها واختباراً جيداً لأدائها لدورها في المجال الرياضي وتتطلب الإدارة الرياضية الحديثة الآتي:

أ- السلوك الإداري الجيد.

ب- السلوك التنظيمي الجيد.

ج- الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

د- محاربة الأمراض الوظيفية في الإدارة .

هـ- التنمية الإدارية المستمرة .

ر- اتخاذ القرار .

د- علاج الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية

تعد المشكلات والأمراض الوظيفية التي تصيب كاهل الجهاز الإداري الذي يتولى إدارة الرياضة على كافة المستويات من وزارة الشباب إلى أصغر مركز شباب معوقاً خطيراً لتحقيق التقدم الرياضي ومواكبة عصر المعلوماتية والكون الواحد، وتتمثل هذه الأمراض الوظيفية في النفاق الإداري والتخلف الإداري والانحراف الإداري والفساد الإداري .  
( جمال محمد علي، 2009، ص 47 )

### كيفية تطبيق الإدارة العامة والخاصة في المجال الرياضي :

لتحقيق هذا يجب اتباع الآتي :

#### أولاً:

تطبيق نظام الإدارة العامة كمؤسسات رياضية لتقديم الخدمات الرياضية من أجل نشر الوعي الرياضي لأهمية ممارسة الأنشطة الرياضية من الناحية البدنية والاجتماعية والنفسية وذلك يحقق المصلحة العامة ( قيمة ممارسة النشاط الرياضي ) . وذلك بتطبيق فلسفة ( الهواية والرياضة للجميع ) .

#### ثانياً

تطبيق الإدارة الخاصة وذلك يتمثل في نظام الاحتراف ( جعل ممارسة النشاط الرياضي مهنة أو وظيفة ) ، تعتمد الإدارة الخاصة في هذا الوضع على الربح كعنصر أساسي باستخدام المستويات العالية للرياضيين ( البطولة الرياضية ) .

#### تعليق :

في الدول المتحضرة أو المتقدمة التي تريد النهوض بالرياضة يجب ان يطبق النظامين معا .

#### 1 الإدارة العامة :

بتطبيق الهواية والرياضة للجميع .

#### 2 الإدارة الخاصة :

بتطبيق نظام الاحتراف الذي يركز على اللاعبين ذوى المستويات العالية (البطولة)

( حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 16 )

## عناصر الإدارة الرياضية

### 1- التخطيط

#### تعريف التخطيط :

1. عرفه ابراهيم سعد الدين بأنه " مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لاعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى .
2. عرفه السلمي " هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف اخذا في الاعتبار الامكانيات والقيود التي تعترضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع . ونرى أن التعريف المناسب الذي يحقق الهدف هو :
- " أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . ومعنى الاستعداد له: هو توفير عناصر التخطيط الآتية :

1. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
2. رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم العناصر المذكورة
3. تحديد العناصر ( كما ونوعا ) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف سواء كانت هذه العناصر مادية او بشرية

- 4 ، إقرار ( اعتماد ) الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات .
  - 5 وضع البرامج الزمنية ، أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها مع ربطها ببعضها البعض .
- ( حسن أحمد الشافعي ، 2001، ص 18 )

#### مفهوم التخطيط في التربية الرياضية:

وهذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

( حسام سامر عبدو، 2011، ص 25 )

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة ادارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، فالخطة عمل يحدد مسبقا الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم.

- بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى.

فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد (الوسائل تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الغايات).

فهناك عدة تعريفات يعرف بها التخطيط حيث عرفه هنري فايول بقوله "التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين اساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل". وعرف (كونتز) التخطيط في كلمة واحدة هي "الإختيار" وعند (أدونيل) "التخطيط هو إتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟

أما (جورج تيري) فيقدم التعريف الآتي: "التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي | يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". ويمكننا أن نقول بأن التخطيط يعني: - الإختيار من عدة بائل. - توجيه المستقبل. - عملية مستمرة. - إتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل. - البدء حين ينتهي تحديد الهدف.

والتخطيط في أوسع معانية يعني التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة. ( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص ص 40-41 )

### أهمية التخطيط في التربية الرياضية

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ولكن من الإسراف في القول الحديث عن أهمية التخطيط في أي مستوى واي منظمة، ولكن ولهدف الشرح والتبسيط والتبصير يمكن القول بان أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها:

1- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقة واضحة بما يتمشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

2- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.

3- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية (من حيث الكم والنوع والتوقيت المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

4- يرتبط بما سبق، أن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 41 )

## أنواع التخطيط

### 1) التخطيط الاستراتيجي:

يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

أ- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

ب- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

ج- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الشرعية مع بعضها البعض .

### 2) التخطيط التكتيكي:

يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، و المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### 3) التخطيط التنفيذي:

يستخدمه المدير لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

( حسام سامر عبدو، 2011، ص 25 )

## عيوب التخطيط:

يمكن تحديد بعض العيوب الجوهرية التي تحدث في عمليات التخطيط في الآتي :

1. ضياع الوقت :

أي أن التخطيط مرتبط بفترة زمنية إذا لم يتحقق في فترة زمنية ولم حقق الهدف فهو ضياع للوقت .

2. كثرة التكاليف :

يجب أن يكون التخطيط مرتبط بالموازنة والأهداف

مثال :

مشروع تكلف أكثر من الميزانية الموضوعة له فمثلا وضع له ميزانية تعادل مليون جنيه فقط وعند بناءه تبين انه سوف يتكلف حوالي 2 مليون ونصف

### 3. عدم المرونة :

اي عدم قابلية التخطيط للتغيير أو التعديل وفقا للظروف المحيطة بنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

### مثال:

مشروع وضع له تكلفة معينة وأهداف الدولة اقتضت أن تقلل ميزانية المشروع لأن هناك أولويات تتطلب ذلك

### 4. الشك في الافتراضات المقترحة :

أي الشك في الحلول المقترحة.

( حسن أحمد الشافعي ، 2001، ص 19-20 )

## التنظيم في التربية الرياضية

### 2- مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة اذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن اعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الأعضاء، ويعتبر في عصرنا الحاضر سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء كانت خدمية أو منظمات لا . تهدف إلى ربح فهو العمود الفقري للمنظمة.

وتعني وظيفة التنظيم القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في التخطيط ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل ادارات واقسام وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة للقيام بانجاز هذه الانشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف افراد ومستويات التنظيم.

أي أن التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباطها ببعضها ببعض.

يعرف الويس أن " التنظيم بانه "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه، مع تحديد وتقويض المسؤولية والسلطة، واقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

يقول "ليندال إيرويك": "إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في

مجموعات بحيث يمكن اسنادها إلى اشخاص".

أما "سايمون" التنظيم بانه انماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الانساني.

ويعرف "موني ورايلي" فيصف التنظيم بأنه عبارة عن الشكل الذي تبدو أي جماعة انسانية لغرض تحقيق هدف مشترك"

ونستنتج من ذلك أن: "التنظيم هو عملية ادارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف او أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال افراد التنظيم وبشكل ملائم".  
( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص ص 50-51 )

هناك تعريفات متعددة للتنظيم منها :

- 1 عبارة عن العمليات المتخصصة والمتجانسة التي يقوم بها الأفراد من اجل أن يكون العمل نامية ومتطورة ومتأثرا.
- 2 عبارة عن الهيكل التنظيمي والوظائف والمهام الإدارية الخاصة بالتنسيق والتي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف .
- 3 وهو عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوب إتمامها بشكل يضمن تحقيق الأهداف.
- 4 ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب .

ونرى أن هناك تعريف شامل للتنظيم وهو:

عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث :

1. توزيع الاختصاصات .
2. توزيع الواجبات
3. توزيع المسئوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة .

تعريف أكثر شمولية :

هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب "

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
( المدرسة التقدمية أو الحديثة ) هو الذي يهتم بالعنصر البشري أثناء تنفيذ العمل من حيث العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الأفراد .	( المدرسة الكلاسيكية أو تقليدية ) هو الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح المكتوبة التي تنظم العمل قبل التنفيذ .

الجدول رقم 05 : انواع التنظيم

المصدر:

حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، ط1، ج6، مكتبة  
ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، 27،

- يجب عدم الفصل عند تنظيم الأعمال بين التنظيم الرسمي والغير رسمي بل ضرورة تطبيق العنصرين معا  
ومدى الاهتمام بهذين العنصرين يؤدي الى نجاح عملية التنظيم .  
( حسن أحمد الشافعي ، 2001، ص 27-28 )

أهمية التنظيم

- تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على توضيح ما يلي:
- 1- تقسيم العمل على الإدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل ادارتها.
  - 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الادارات والاقسام المختلفة في المنشأة.
  - 3- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤوليات المرتبة عليهم  
نتيجة الصلاحيات والسلطات؟
  - 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها ارسال وإستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
  - 5- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.
  - 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب اعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة اليه من أسباب  
معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.
- ( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 51 )

تنظيم وإدارة التربية الرياضية

- يجب ان تشمل خطة التربية الرياضية المدرسية النقاط التالية :
- 1- وضع المنهج التدريسي بما يتلاءم والاعمار والجنس ويحقق الحاجات.
  - 2- تحديد بوضوح أغراض التربية الرياضية المدرسية لان المدرسة غير النادي الرياضي.
  - 3- يجب أن يؤمن معلم التربية الرياضية بأهداف التربية الرياضية.
  - 4- تحديد الطرق والوسائل التي يمكن بها تحقيق أغراض التربية الرياضية المدرسية، ويمكن اجمالها بما يلي:  
- وضع محتوى البرامج الداخلية والخارجية لتلائم وميول ورغبات المتعلم.  
- وضع برنامج عام للرياضة المدرسية.

- اختيار مجموعة من الخبرات لكل مرحلة دراسية.
  - تحديد طرق التدريس وفقا للإمكانات المتوفرة.
  - 5- تحديد وسائل القياس المناسبة.
  - 6- إجراء التجارب لاختبار وسائل القياس لغرض وضع معايير تستخدم للمقارنة بين مستويات أداء المتعلمين مهارية ومعرفية.
  - 7- إجراء عملية تقويم النتائج ومعرفة مدى تحقيق الأغراض.
  - 8- نتيجة التقويم يمكن معرفة مدى مطابقة المحتوى مع ميول ورغبات المتعلمين.
- ( حسام سامر عبدو، 2011، ص 27 )

### خطوات التنظيم

- هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لأحدى المؤسسات او الهيئات وهي:
- 1- بجان اهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية - أهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنظمة التي تخدمها.
  - 2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
  - 3- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق اهدافها. 4- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها والمؤهلات والشروط الواجب توفرها فيها.
  - 5- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات اليهم.
  - 6- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
  - 7- وضع النظم التي تحدد طرق واجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
  - 8- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
  - 9- الدرائق المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.
- ( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 51 )

### مبادئ التنظيم

1. التسلسل القيادي ( التسلسل الوظيفي - التدرج الإداري - الهيكل التنظيمي - التسلسل الإداري ) .
- وهذا المبدأ يحدد كيفية الاتصال بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية سواء كان أفقيا أو رأسيا ( من أعلى وإلى اسفل والعكس ) .
٢. وحدة القيادة :

- يقصد به عدم تعدد الرؤساء وهو أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط لتحقيق المسؤولية الإدارية .  
٣. نطاق التمكّن المناسب :

\* أي لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لرئيس واحد عن القدر المناسب حتى يستطيع تنسيق جهوده وتوجيههم بعناية .

\* وهو تناسب عدد الأفراد مع القدرات الشخصية للقائد حتى ممكن السيطرة عليها .  
بمعنى آخر :

\* عدد الأفراد الذي يستطيع أن يديرهم الرئيس وفقا للصفات الشخصية .  
\* هو عدد الأفراد الذي يمكن أن يشرف عليهم الإداري .

#### 4. التكامل

هو تجميع الأشكال المتشابهة في وحدة واحدة لتجنب التداخل في المهام و أوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة .

( حسن أحمد الشافعي، 2001، ص28 )

هناك عدة مبادئ للتنظيم ويمكن أن نستعرض بإيجاز أهم تلك المبادئ:

- 1- مبدأ ضرورة التنظيم: عندما يزيد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم.
- 2- مبدأ تحديد الهدف: ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم، لان هذا الله هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجماعية نحو تحقيق الهدف.
- 3- مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم كفاء إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة فاعلية بواسطة الأشخاص وقل تكلفة ممكنة.
- 5- مبدأ تقسيم العمل: ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي الى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
- 6- مبدأ التحديد الوظيفي: لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة القيام بها كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة.
- 7- مبدأ نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز اداري واحد لعدد الأفراد الذين يمكن للاداري الاشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية.

8- مبدأ التدرج (أو التسلسل): كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز كلك مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي. 9- مبدأ التفويض: نظرا لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من إكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسة. فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه. ( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص ص 52-53 )

### مراحل عملية التنظيم

تمر عملية التنظيم الجيد بعدة مراحل اساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بانتهاء تلك المراحل وهي:

#### 1- تصميم الهيكل التنظيمي

بعد تصميم الهيكل التنظيمي للهيئة اول مرحلة من مراحل التنظيم كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم، اذ يقوم على أساس تحديد الأهداف ووجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسم هذه الأوجه من النشاطات الى مجموعات متناسقة ويرى العديد من المهتمين بمجال الادارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف الادارية اللازمة لهذا التنظيم، أي أن التنظيم يجب أن يتم وفقا للأهداف ولا يبني التنظيم حول الأشخاص بمعنى آخر يجب أن لا نبني التنظيم لان لدينا خمسة أشخاص بحاجة لأن يكونوا خمسة رؤساء للاقسام مثلا بل يجب أن يكون التنظيم بعيدة عن النزعات الانسانية نحو الأفراد الشغل تلك المناصب والوظائف وبذلك فان مرحلة التصميم الهيكل التنظيمي تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم دون اعتبار لأي فرد أو مراكز ادارية أو فنية بالذات قد يشغلها الأفراد.

#### 2- توضيح الهيكل التنظيمي

بعد تصميم الهيكل التنظيمي يتم توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية وخرائط التنظيم قد تتخذ اشكالا عديدة من الهرمي ومنها الافقي ومنها الدائري. فخرطة التنظيم الهرمي تبدأ من قمة الهرم بالرأس الاداري الأعلى ثم برج الى الوظائف في المستويات او الاقسام الادني حتى تنتهي في قاعدة الهرم

( فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 57 )

**التوجيه الرياضي :** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

**خطوات عملية التوجيه:** المقترحات التالية مقتبسة من ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف " للكابان ليستار بيتل و جون نيستروم، وهي:

1. لا تجعلها نزاعا من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواقع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك، الكلمات قد تصبح موصلا غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك، معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تقترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، ودعم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5. أكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة، أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن المعرفة والسيطرة على المعارضة قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعط الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد حيث تعتبر مثبطة للعاملين، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثان.
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
8. انتبه للتعليمات المتضاربة، تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا
10. حاول عدم تمييز أي شخص، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

### 4/ الرقابة الرياضية :

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

### خطوات العملية الرقابية الأربعة

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية بهم أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية " التحكم بها ومراقبتها هي:

**1- إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم و التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر

المراد متابعته أنا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع،

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب البلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياساً وقائياً.

3- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

( حسام سامر عبدو، 2011، ص ص 29-31 )

### 3-المؤسسات الرياضية :

المؤسسات الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه".

هي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب، وتتكون من أبعاد رئيسية وهي :

1- المهام : لكل منظمة مهمة يناط بها انجازها .

2- الهيكل : وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.

3- الأدوات : وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.

4- الأفراد : وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة .

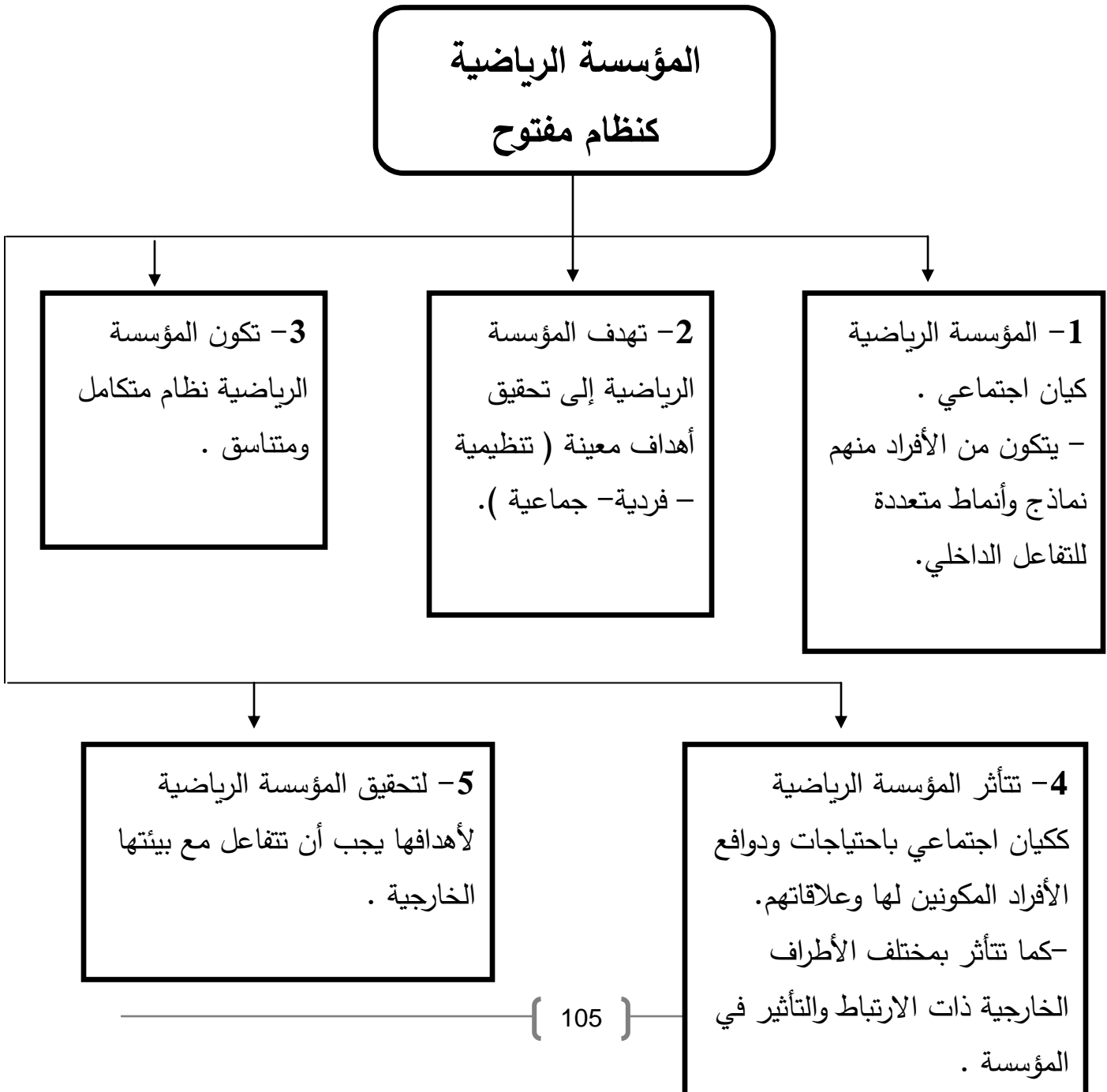
وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات، ورغم كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها ، وعلى كل مستوياتها في الدول النامية من مشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي، ورغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية مازالت موضع نقد سواء ممن يعملون فيها أو يتعاملون معها فإن كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه المؤسسات .

أنواع المؤسسات الرياضية :

أن التنظيمات التي تتولى مسئولية إدارة الحركة الرياضية في مصر، وفي معظم دول العالم هي منظمات رياضية تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

- 1- القطاع الحكومي : وتتمثل في الوزارة المسؤولة عن رعاية الشباب، ورعاية الرياضة في مصر .
- 2- القطاع الأهلي : ويتمثل في اللجنة الأولمبية، والاتحاد الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب .
- 3- القطاع النوعي : ويتمثل في القوات المسلحة والشرطة والشركات، والموظفين والجامعات والمدارس والعمال

( كريم محمد محمود الحكيم، 2015 ص 49-51 )



الشكل 05 : يمثل تعريف المؤسسة الرياضية كنظام مفتوح

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 30

سمات إدارة المؤسسات الرياضية

يتبع مديرو المؤسسات الرياضية أساليب ونظريات إدارية تشبه تلك التي يتبعها مديرو المؤسسات الأخرى، مثل المستشفيات والهيئات الحكومية والبنوك وشركات التعدين ومصانع تصنيع السيارات والهيئات المسؤولة عن تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وتقديم الخدمات لهم. ولكن ثمة بعض الجوانب التي تتميز بها إدارة المؤسسات الرياضية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهي الإدارة الإستراتيجية وهيكل المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والقيادة وثقافة المؤسسة وإدارة الأداء ونظام الإدارة.

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الرياضية

تتضمن الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة ما تحلي؟ لمكانتها مقارنة بمكانة منافسيها داخل بيئة العمل، كما أنها تتضمن تحديد اتجاهات المؤسسة وأهدافها واختيار الإستراتيجية المناسبة للعمل ومدى الاستفادة من أصولها المميزة قدر الإمكان. قد يتوقف نجاح أية مؤسسة رياضية بدرجة كبيرة على جودة القرارات الإستراتيجية لديها. ويمكن القول إن المؤسسات الرياضية غير الربحية لا تدرك المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية؛ نظراً لأن مع الرياضة دائماً ما يتسم بالتغير و التحول، بالإضافة إلى ذلك، فغالبا ما يستحوذ الأداء الفعل للاعبين في ساحة اللعب ووضع خطط الهجوم والدفاع لهم على تفكير مديري المؤسسات الرياضية، مما يصرف انتباههم عن اتخاذ القرارات التي يحتاجون إلى اتخاذها بطبيقت عملهم. في ظل السوق التنافسية، يجب أن يكون مديرو المؤسسات الرياضية قادرين على إدارة الأمور الخاصة بمستقبل المؤسسة من خلال إجراء تحليلات هادفة لاحتياجات السوق وتحديد اتجاه واضح ووضع إستراتيجية تناسب الفرص المتاحة. ولا بد أن يدرك مديره المؤسسات الرياضية مبادئ الإدارة الإستراتيجية وكيفية تطبيق تلك المبادئ في مجال الرياضة المتميز.

( روسيل هويي واخرون،ترجمة 2010، ص ص 19-20)

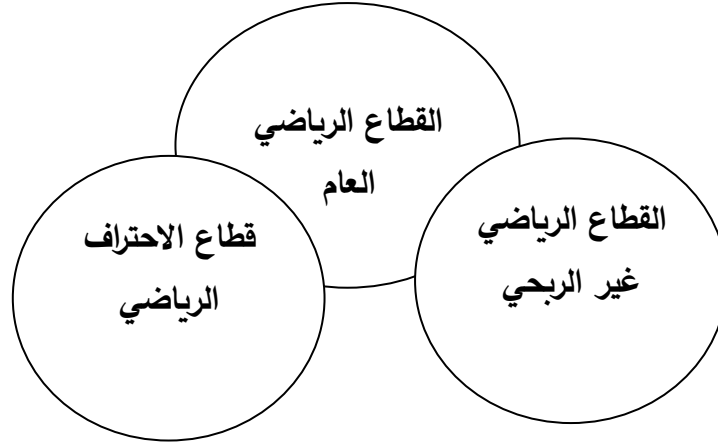
### قطاعات الرياضة الثلاثة

حتى تستطيع التعرف على العديد من المؤسسات التي تشارك في إدارة الرياضة، وحتى تعي الأساليب التي تتبعها تلك المؤسسات في تكوين شراكة فيما بينها وكيفية تأثير سياسة عمل كل منها على الأخرى من حيث أسلوب الإدارة، لا بد أن تنظر للرياضة على أنها تتضمن ثلاثة قطاعات مختلفة. يمثل القطاع الأول القطاع الرياضي العام أو الحكومي، الذي يضم الهيئات الوطنية والمحلية والإقليمية والهيئات المتخصصة التي تعمل على تطوير سياسة إدارة الرياضة وتوفير الدعم المالي للقطاعات الأخرى وتنفيذ بعض الإجراءات الخاصة، مثل تطوير أداء اللاعبين المتميزين أو حظر تناول المنشطات. أما القطاع الثاني، فيتمثل في القطاع الرياضي غير الربحي أو التطوعي، الذي يتألف من الأندية الجماهيرية والاتحادات الرياضية والمؤسسات الرياضية الدولية المعنية بإقامة المسابقات الرياضية وتوفير فرص المشاركة فيها وإدارة الأندية الرياضية ومراقبتها وتنظيم البطولات والأحداث الرياضية المهمة. أما القطاع الثالث، فيتمثل في المؤسسات الرياضية التي ينصب اهتمامها على الاحتراف الرياضي: أي أن تحقيق الربح المادي بعد هدفها الرئيسي لذا تهتم بصقل المواهب الرياضية الفذة ويتضمن هذا القطاع الأخير اتحادات المحترفين والأندية الأعضاء فيها. فضلا عن ذلك، يضر هذا القطاع المؤسسات المرتبطة بقطاع الرياضة، مثل مصانع إنتاج الملابس والأجهزة الرياضية وشركات الإنتاج الإعلامي والمؤسسات التي تدير الملاعب الأساسية ومديري الأحداث والمسابقات الرياضية.

لا تعمل هذه القطاعات الثلاثة بمعزل عن بعضها البعض، بل في كثير من الأحيان يكون هناك ارتباط ملحوظ فيما بينها. على سبيل المثال، تشارك الدولة بصورة أساسية في توفير الموارد المالية للمؤسسات الرياضية غير الربحية بهدف تطوير الأداء الرياضي وبرامج إعداد اللاعبين الماهرين. وفي المقابل، تقدم المؤسسات الرياضية غير الربحية لأفراد المجتمع كافة فرصا لممارسة الرياضة، بالإضافة إلى تطوير أداء اللاعبين والمدربين والحكام والإداريين وتنمية مهاراتهم لتعزيز المشاركة في الأحداث الرياضية. كما تساهم الدولة أيضا في العمل على تطوير قطاع الاحتراف الرياضي؛ حيث إنها تدعم بناء الملاعب الكبرى وأماكن ممارسة | الرياضة بهدف توفير مساحات للاحتراف الرياضي. كما تقوم الدولة بوضع نظام قانوني للاحتراف الرياضي، فضلا عن أنها تدعم مؤسسات تصنيع المنتجات الرياضية والمؤسسات التي تدير الأحداث الرياضية هذا، ويدعم القطاع الرياضي غير الربحي قطاع الاحتراف الرياضي من خلال اكتشاف المواهب وتقديمها للأندية الرياضية، وكذلك من خلال تطوير أداء المدربين والحكام والمدربين لتقديم مباريات على أعلى مستوى من المهارة. ويتألف اتحاد الرياضة نفسه من الفرق الأعضاء التي لا تسعى لتوقى أن تلك الفرق تؤيد احتراف مجموعة من المدربين واللاعبين الاحتراف الرياضي الجماهير على مشاهدة الأحداث

الرياضية الأحيان، يقوم هذا القطاع بتوفير مبالغ طائلة من العائد المادي للرياضة الأحداث الرياضية على شاشة التلفزيون. ويوضح الشكل 1-1 الثلاثة والجوانب المشتركة فيما بينها.

( روسيل هويي واخرون،ترجمة 2010، ص ص 17-18 )



الشكل (06): نموذج قطاعات الرياضة الثلاثة

المصدر: روسيل هويي واخرون ، ادارة الرياضة مبادئ وتطبيقات،تر: دار الفاروق، ط1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، الجيزة،2010، ص 19 .

### مهارات الإدارة الرياضية

وللإدارة مهارات (فنية - وإنسانية - وإدارية ) وتعتبر هذه المهارات متطلبا اساسيا في كل مستويات الإدارة ، وتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات الأساليب المرتبطة بنوع النشاط، ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري.

أما المهارات الإدارية: فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل.

### طبيعة الإدارة في التربية الرياضية

أن الإدارة في التربية الرياضية تتطلب قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالإدارة الناجحة تعتمد على عوامل عدة أهمها:

(1) القيادة والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها.

(2) المنشآت والمرافق والمعدات و الأدوات.

وبذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسؤولية الكبيرة للإدارة والتنظيم في مجال التربية الرياضية وميادينها المتعددة.

أما فيما يتعلق بكيفية إدارة أقسامها فتحدد (كما يراها السهروردي) كما يأتي:

أ- تعيين الأهداف الرئيسية والعمل على تحقيقها، فضلا عن تحقيق الأهداف الخاصة إلى جانب تنظيم و إدارة الأعمال بين العاملين.

ب- تحديد الموارد المالية المتوفرة والطاقات البشرية العاملة وظروف العمل وطبيعته.

ج- تنمية روح التعاون بين العاملين وذلك يعد أحد أركان العمل الإداري الناجح

د - توفير مستلزمات العمل من تجهيزات ولوازم تخدم الحركة الرياضية.

هـ- رعاية العاملين في المؤسسة من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية بما يضمن استمرارهم.

( حسام سامر عبود ، 2015 ، ص 33 )

**أنماط الإدارة داخل المؤسسات الرياضية :**

هناك أربع أنماط للمؤسسات طبقا لحجم المنظمة الرياضية ومستوى التعقيد أو التركيب، وهذه الأنماط هي :

**أولا النمط التقليدي :**

وفي هذا النمط يغلب طابع مركزية الأداء والسياسات، وتقل فيه السلطة والمسؤولية عند القيادات الأقل .

**ثانيا النمط الميكانيكي ؛**

وفيه تقل المركزية عن النمط السابق " التقليدي " ، وتنشط فيه الحركة الاتصالية، ويتم فيه تفويض للسلطات والمسئوليات .

**ثالثا النمط العضوي :**

وتتميز هذه المؤسسات بوجود تناسق في التنظيم الذي يتم من خلاله تنسيق الأعمال بين كافة أجزاء المنظمة فتصبح المنظمة مرتبطة الأجزاء بشكل عضوي كالجسم البشري ..

**رابعا النمط المختلط:**

وهذا النمط من المؤسسات يرتبط بالمؤسسات الكبرى ذات المستوى التعقيد المالي، وكبر حجم تلك المؤسسات المرتبطة بهذا النمط كما في المؤسسات الحكومية والوزارات .

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية :

### أولا الإدارة العليا

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلى السلم الإداري، والتي تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها .

وهناك عدة مسؤوليات للإدارة العليا داخل المنظمة الرياضية وهي على النحو التالي :

- 1- تحديد الأهداف العامة ..
- 2- تطوير المجال الإداري .
- 3- وضع الخطط طويلة المدى .
- 4- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية .
- 5- توجيه رقابة الأفراد .
- 6- رسم السياسات .
- 7- وضع هيكل تنظيمي .
- 8- التنبؤ بالأحداث.

### ثانيا الإدارة الوسطى :

تلعب الإدارة الوسطى دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة، ومتابعة تحقيق الأهداف، وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة .  
وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المنظمة الرياضية وهي على النحو التالي :

- 1- المساهمة في وضع الخطط .
- 2- وضع الخطط الفرعية .
- 3- رسم السياسات التنفيذية . تحديد السلطة والمسؤولية .
- 4- تدريب وتنمية الإدارة بالمنظمة .
- 5- توجيه وتنسيق الأعمال، وبث روح الفريق ومراجعة النتائج .
- 6- وضع معايير الأداء ورفع التقارير الدورية .

### ثالثا الإدارة المباشرة :

يمثل مختلف أفراد المنظمة والذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة من المديرين الذين يشرفون على جهودات الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل، ونظرا لارتباط المدير مباشرة بالعاملين معهم في خطوط العمل يطلق عليه أحيانا المشرف أو الرئيس، وبالقطع كلما زاد واتسع حجم المنظمة كلما تعددت

المستويات الإدارية بها، وخاصة الإدارة المباشرة أو الإدارة الوسطى . الملامح الإدارية للمؤسسات الرياضية الناجحة :

- 1- مرونة التنظيم.
- 2- الاهتمام بالبحث والتطوير .
- 3- فعالية نظم الاتصالات.
- 4- التأكيد على قيمة العمل الجماعي .
- 5- التأكيد على العلاقات الإنسانية .
- 6- المدير يعمل على تسهيل العمل أكثر من كونه متخذاً للقرار .
- 7- الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين .
- 8- الاهتمام بتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها "الرياضية".
- 9- الاهتمام باحتياجات وإشباع رغبات الأعضاء .

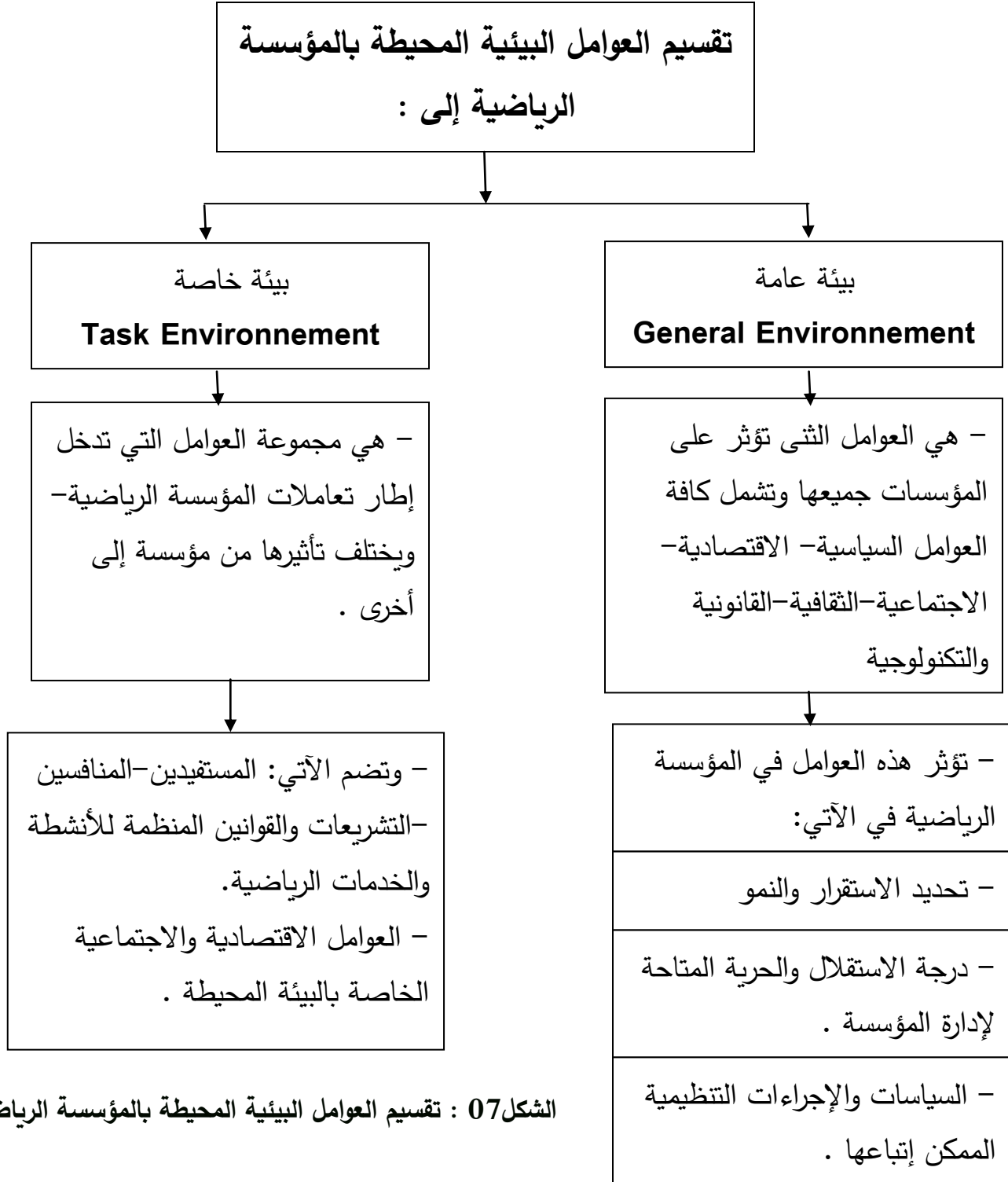
### كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة ،

يمكن وضع مجموعة من العوامل التي عن طريقها يتم بناء منظمات رياضية ناجحة وهي على النحو التالي:

- 1- عدم تطبيق أو إتباع أي نظرية بدون دراسة كافية لها، ووعي و كامل.
- 2- فهم العاملين للقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة الرياضية .
- 3- التوصيف الوظيفي للعاملين حتى نضمن أن العامل الصحيح في المكان الصحيح دون مراعاة التقديمية .
- 4- الاهتمام بتدريب العاملين على متطلبات العمل داخل المؤسسة، والاهتمام ببرامج التنمية الإدارية للعاملين داخل المؤسسة الرياضية .
- 5- المكافآت والتقدير لكل من يحقق إنجازا في العمل والاهتمام بأساليب التحفيز .
- 6- تشجيع العاملين على أداء الأعمال التي يتفوقون فيها

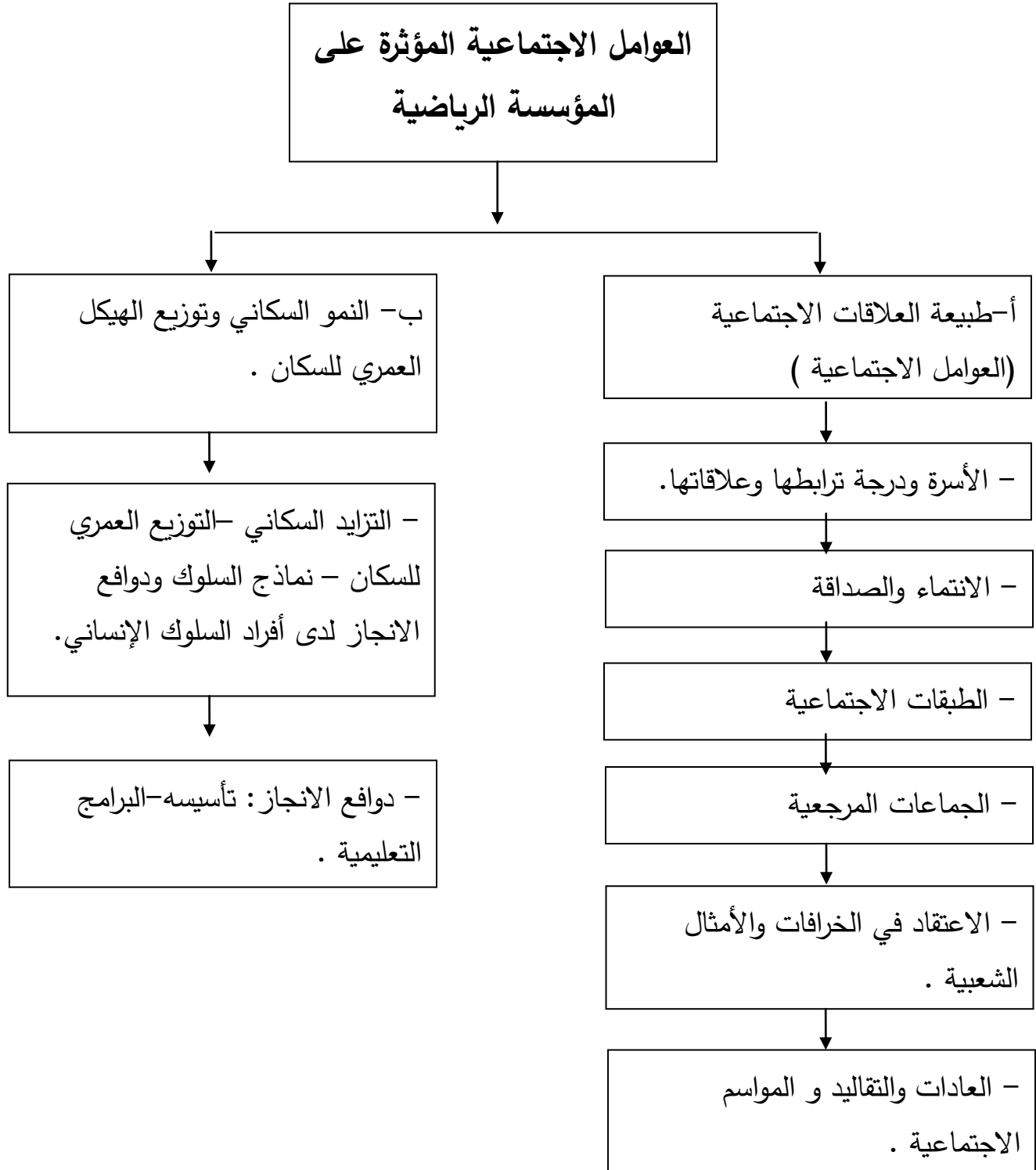
( كريم محمد محمود، 2015، ص ص 52-56 )

العوامل المؤثرة على المؤسسة الرياضية :



الشكل 07 : تقسيم العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص34



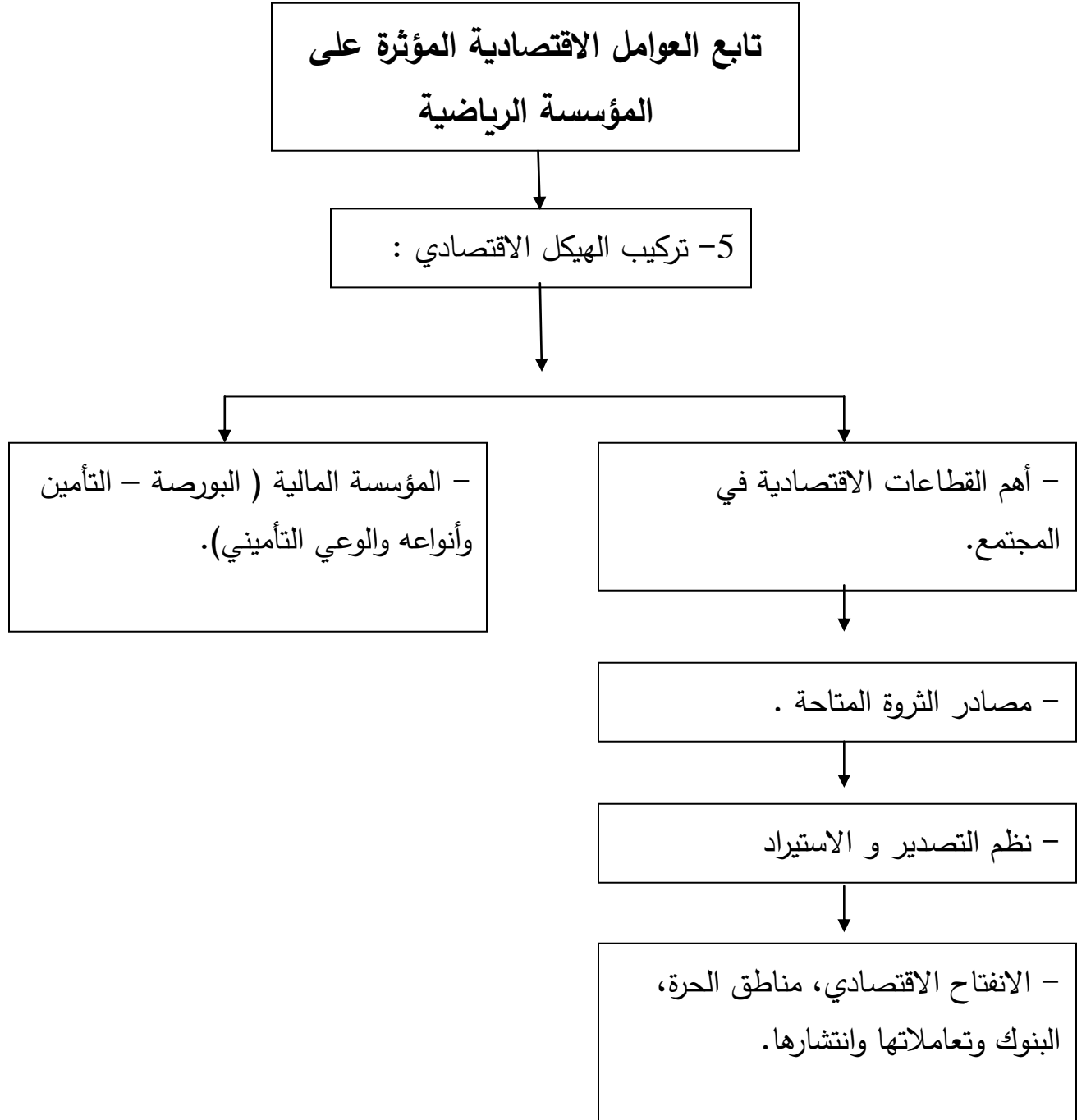
الشكل 08 : العوامل الاجتماعية المؤثرة على المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص35



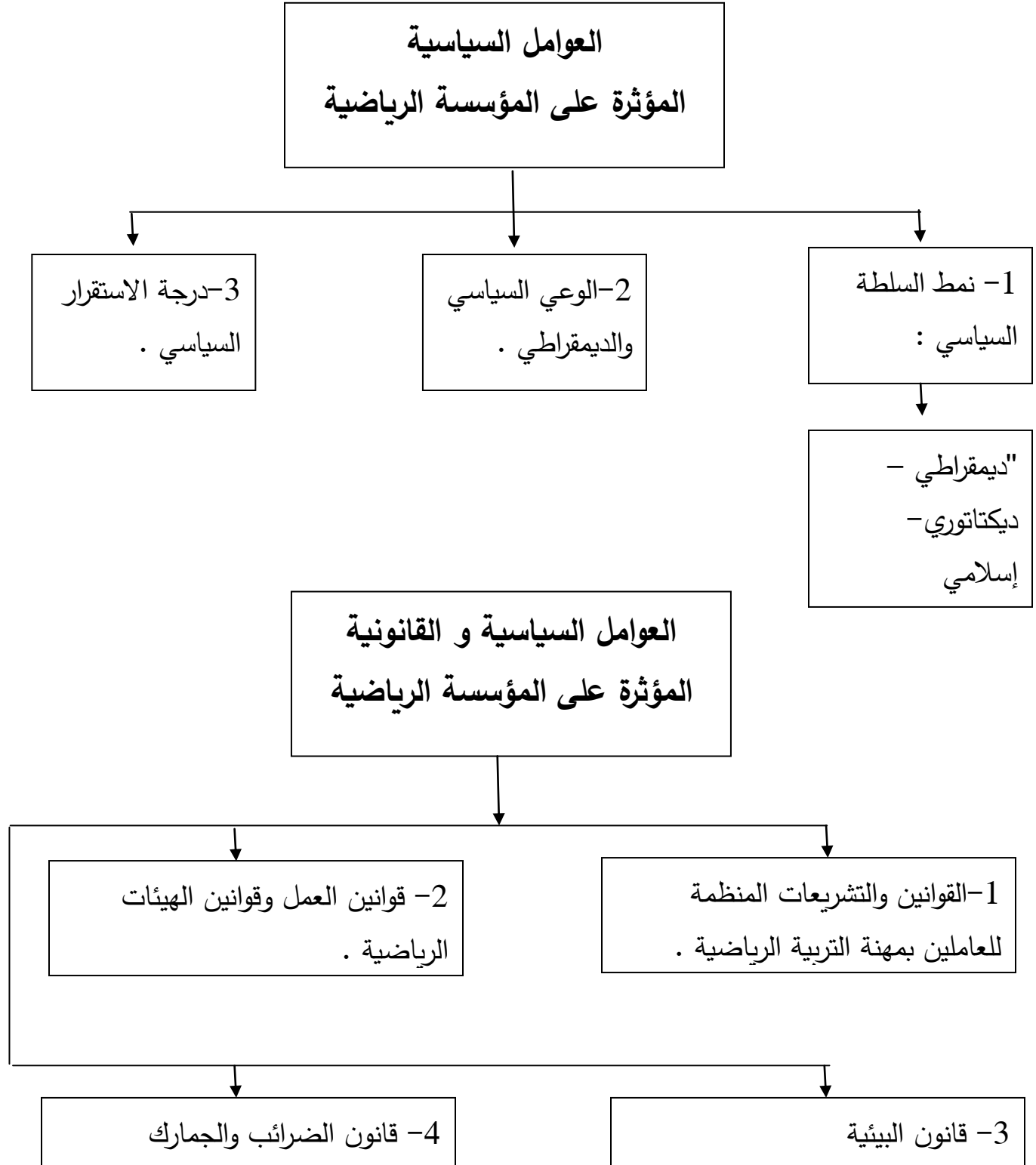
الشكل 09 : العوامل الاقتصادية المؤثرة على المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية الرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص36



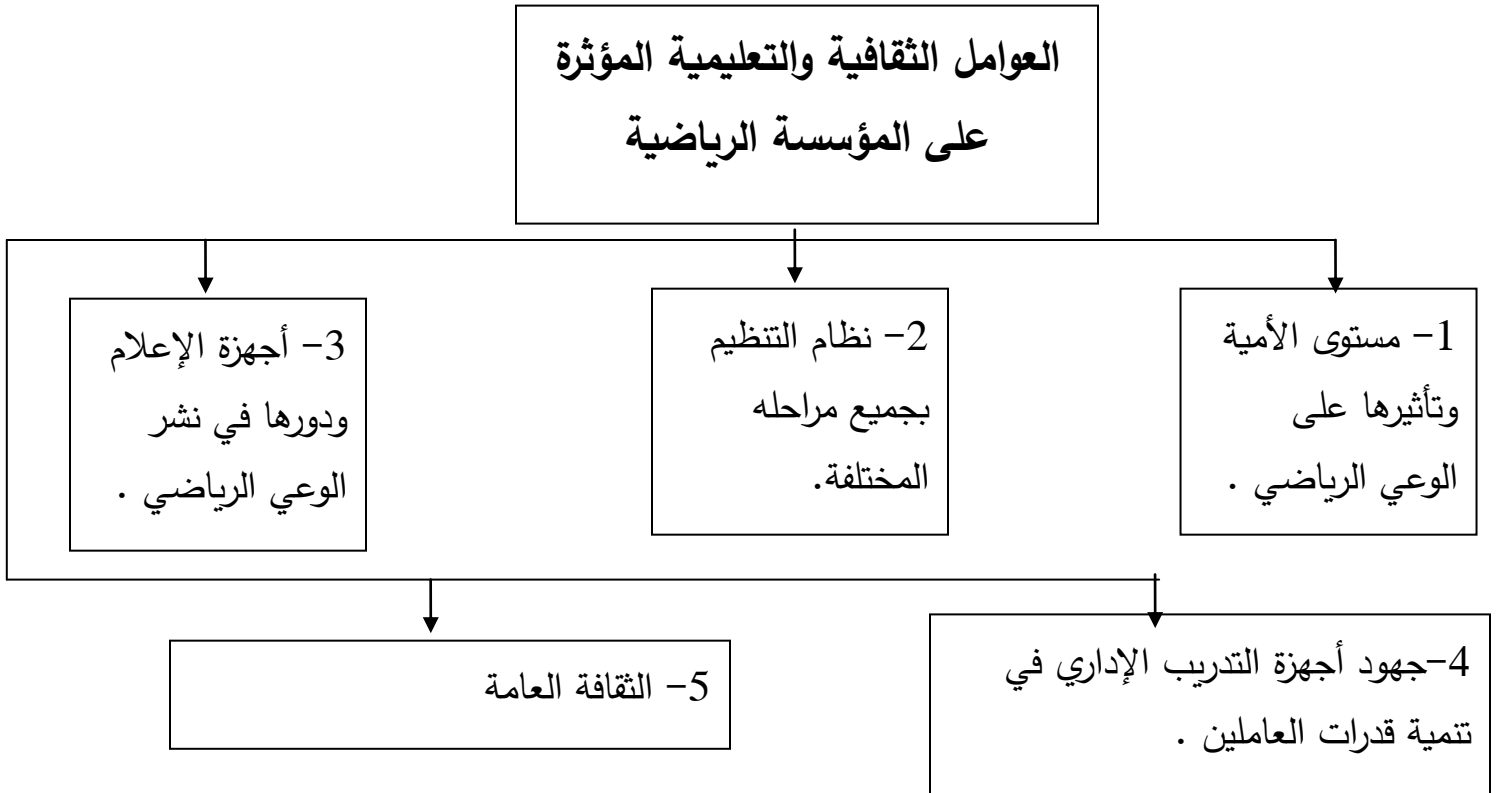
الشكل 10: العوامل الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص36-37



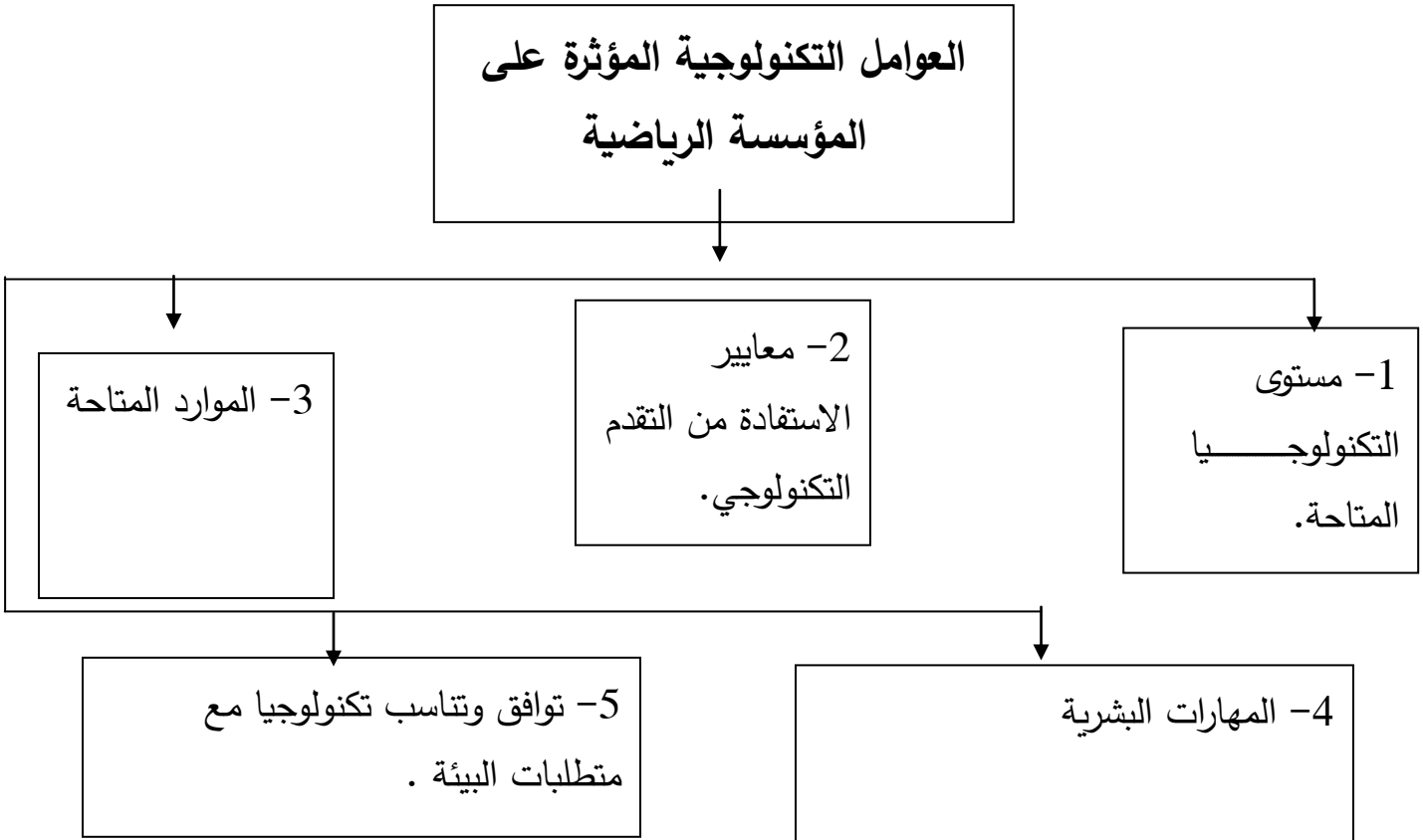
الشكل 11 : العوامل السياسية والقانونية المؤثرة في المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 38



الشكل 12 : العوامل الثقافية والتعليمية المؤثرة على المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 39



الشكل 13 : العوامل التكنولوجية المؤثرة على المؤسسة الرياضية

المصدر: د. حسن أحمد الشافعي، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا  
الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 39

### هيكل المؤسسات الرياضية

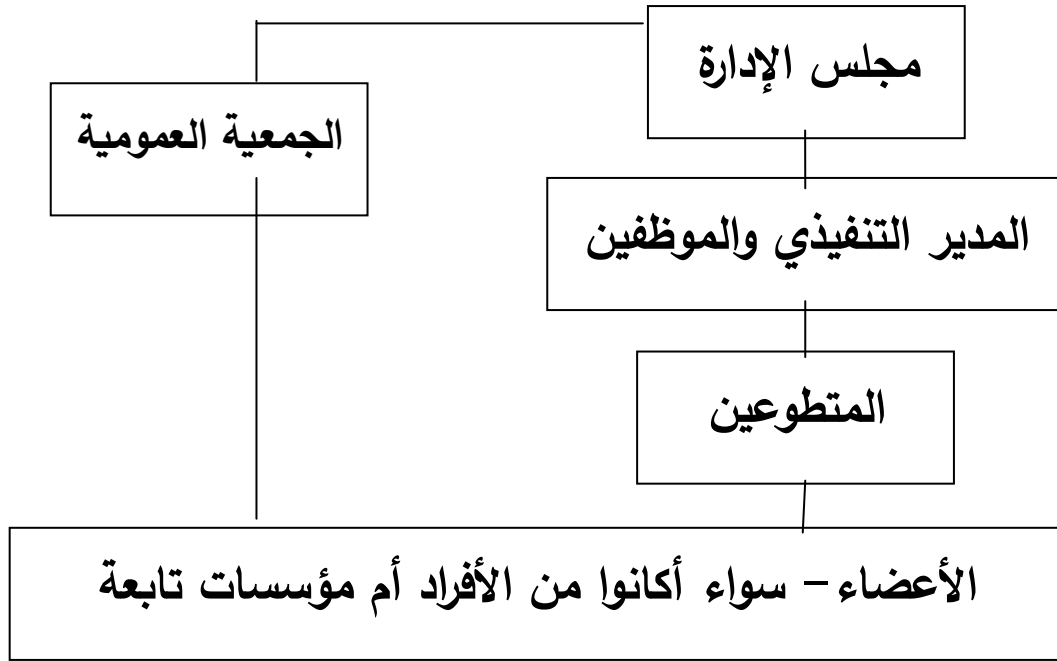
يعد هيكل المؤسسة عاملاً مهماً لأنه يحدد المواضيع المناسبة للعاملين والمتطوعين والتي يمكن فيها أن يتعاونوا ما في الأمور الخاصة بمهام العمل ونظم اتخاذ القرار والحاجة إلى التعاون وتحديد مستويات تحمل المسؤولية والنظم المتبعة في إعداد التقارير. يتضمن وضع الهيكل المناسب للمؤسسة الرياضية التوازن بين الحاجة إلى إضفاء صفة الرسمية على الإجراءات وبين تشجيع الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ضمان السيطرة الكافية على أنشطة الموظفين والمتطوعين دون المبالغة في التأثير على دوافعهم واتجاهاتهم في العمل. في عالم الرياضة الذي يتسم بالتعقيد، هناك سمات مهمة تتعلق بإدارة هيكل المؤسسة الرياضية، ألا وهي تفسير التقارير الصادرة وإيضاح أساليب التواصل بين المجموعات المختلفة من المساهمين داخل المؤسسة وخارجها، فضلاً عن الاستغناء عن الخطط الإدارية غير الضرورية بل والمكلفة. علاوة على ذلك، فإن وجود فريق عمل متميز يتألف من المتطوعين وغيرهم من العاملين ممن يتقاضون أجوراً في مجال الرياضة يجعل إدارة هيكل العديد من المؤسسات الرياضية أمراً شديداً التعقيد.

( روسيل هويي واخرون، ترجمة 2010، ص 20 )

### عناصر هيكل نظام الإدارة

إن عناصر نظام الإدارة في المؤسسات الرياضية الربحية هي نفسها العناصر الموجودة في أي نشاط تجاري عام. قد تضم هذه العناصر الموظفين الذين يتقاضون أجوراً، بما فيهم المدير التنفيذي الذي قد يتمتع بحقوق التصويت في مجلس الإدارة أو لا ومجلس الإدارة الذي يمثل مصالح العديد من المساهمين (في حالة الشركة المدرجة في القطاع العام أو المديرين الذين يعتبرون شركاء مباشرين في العمل بالمؤسسة. إن الاختلافات الحقيقية في عناصر نظام الإدارة قد توجد في المؤسسات الرياضية التطوعية.

( روسيل هويي واخرون، ترجمة 2010، ص 235 )



الشكل 14: الهيكل النموذجي لنظام الإدارة في إحدى المؤسسات الرياضية التطوعية

المصدر : روسي لهويي وآخرون، إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، تر: دار الفاروق، ط1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 236 .

يتضح في الشكل الهيكل البسيط لنظام الإدارة في المؤسسات الرياضية التطوعية. ويضم هذا الهيكل خمسة عناصر تتمثل في الأعضاء والمتطوعين والموظفين الذين يتقاضون أجورا ومجلس الإدارة والجمعية العمومية. وعادة ما يلتقي الأعضاء في اجتماعات الجمعية العمومية (غالبا ما يكون ذلك مرة سنويا في الاجتماع العام السنوي لاختيار أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة. إذا كانت المؤسسة كبيرة، فقد يعين مجلس الإدارة مديرا | تنفيذيا وعددا آخر من الموظفين الذين يتقاضون أجورا لتنفيذ مهام المؤسسة. بالإضافة إلى وجود مجموعات المتطوعين، يقدم هؤلاء الموظفون خدمات إلى أعضاء المؤسسة. يعد مجلس الإدارة الهيئة الأساسية المعنية باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، ومن تم من الأنشطة المقدمة أمرا حيويا بالنسبة لنجاح المؤسسة.

قد يكون أعضاء المؤسسة الرياضية التطوعية لاعبين أو رياضيين أو احيانا يمثلون المؤسسات التابعة الأخرى كالأندية التي تتنافس في الدوري الذي يرقمها أحد الاتحادات الرياضية المحلية. وقد يكون الأعضاء كذلك من ممولي الملاعب التجارية مثل كرة السلة والاسكواش وملاعب كرة القدم المغطاة. تضم عضوية الجمعية العمومية الأشخاص المؤسسات المسجلين كأعضاء والذين قد يتمتعون بحقوق التصويت وفقا لحالة العضوية.

بينما يضم مجلس الإدارة الأفراد الذين تم انتخابهم أو تعيينهم أو دعوتهم لتمثيل مصالح واهتمامات الفئات المختلفة من الأعضاء أو المناطق الإقليمية أو الفروع الرياضية في عملية اتخاذ القرار . هذا، ويعين مجلس الإدارة كبار الأعضاء الذين يتقاضون رواتب، وغالبا ما يكونون المدير التنفيذي، بتعيين الموظفين الآخرين ممن يتقاضون أجورا للمساعدة في أداء المهام متنوعة في المؤسسة. ويجب أن يعمل هؤلاء الموظفون بالتعاون مع عدد من المتطوعين في مال الرياضة لتقديم الخدمات الضرورية مثل التدريب وتطوير مستوى أداء اللاعبين والحكام التسويق وتطوير الرياضة وتنظيم الأحداث الرياضية المهمة. وفي النهاية، يجب التشاور مع عدد كبير من المساهمين، مثل الرعاية وهيئات التمويل والأعضاء والمؤسسات التابعة والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين عن أماكن إقامة الأحداث الرياضية والهيئات الحكومية والموردين. كما يجب الإشراف عليهم حتى يسير العمل في المؤسسة على الوجه الأمثل.

غالبا ما تتم إدارة معظم المؤسسات الرياضية الإقليمية والقومية، التي توفر فرص المشاركة والمنافسة في النظم الرياضية القائمة على فكرة وجود الأندية، بصورة تطوعية من جانب أعضاء منتخبين يشغلون مناصب في اللجان أو في مجالس الإدارة. تعمل معظم المؤسسات الرياضية التطوعية وفقا لنظام اتحادي من الممثلين مع ممثلي الأندية الذين يشكلون مجالس الإدارة المحلية وممثلين محليين يشكلون مجالس الإدارة الإقليمية وممثلين إقليميين يشكلون مجالس الإدارة القومية.

لقد تعرض هذا الهيكل التقليدي لنظام الإدارة للنقد نظرا لأنه غير عملي وبطيء في التعامل مع التغيرات التي تطرأ على أحوال السوق. فضلا عن ذلك، فإن هذا النظام يخضع للسياسات المدمرة أو تناقل السلطة بين الممثلين، كما أنه يفرض قيودا خطيرة على المؤسسات التي ترغب في التغيير. على الجانب الآخر، ما زالت معظم المؤسسات الرياضية تستخدم هذا النموذج من الهياكل حتى الآن، بل إنها تتمسك به لأنه يكفل للأعضاء حق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وشفافية تلك القرارات والاستقلال الذاتي الذي تتمتع به المؤسسات في كل مستوى من النظام.

( روسيل هويي واخرون، ترجمة 2010، ص237 )

بعض النماذج المقترحة للهيكل التنظيمي :

النموذج : 01

أ- مدير العلاقات العامة:

من أجل أن يقوم بعمل القيادة في هذا الميدان والمتصل بجمهور مختلف الثقافات والمستويات يجب أن يكون جامعية على الأقل مع قدر كبير من التدريب العملي وأن يكون مدربة على أعمال العلاقات العامة بمعناها الواسع حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ومن الأعمال التي يقوم بها.

1- يقوم بالتنسيق بين أعمال الفروع المختلفة في إدارته .

2- يكون حلقة اتصال بين إدارة الهيئة الرياضية والجمهور بفئاته المختلفة.

3- يقوم باستقصاء الرأي العام لمعرفة ما يدور حول الهيئة الرياضية .

4- يقوم بإقامة صلات ودية مع وسائل الإعلام وذلك لإتاحة الفرصة لهالتعرف على المجهودات التي تبذلها الهيئة الرياضية .

5- يقوم بالاتصال بالإدارات المتخصصة بالهيئة الرياضية.

6- يقوم بعمل الاستعدادات اللازمة لاستقبال ضيوف الهيئة وتسهيل مهمتهم

7- يعد وينسق مع بعض الجهات ذات الاختصاص لإقامة الحفلات في المناسبات المختلفة .

8- يقوم بإصدار كتيبات أو نشرات في المناسبات الوطنية لإعطاء فكرة عن

الهيئة ومنجزاتها.

9- الإعداد مع الجهات الأخرى المختصة لإقامة المعارض المختلفة.

ب- قسم الشؤون الإعلامية والاستعلامات:

يعتبر عمل هذا القسم من أهم الأعمال والتي يجب أن يقوم عليها شخص ذو خبرة وشخصية قوية ومن الأعمال التي يقوم بها:

1- متابعة ما ينشر في الصحف بأنواعها للإطلاع على ما يهتم الهيئة الرياضية من أحداث وتوجيهه إلى جهة الاختصاص لاتخاذ ما تراه بشأنه.

2- عمل ملف لكل صحيفة يوضع فيه خلاصة لاتجاهاتها نحو الهيئة الرياضية وما تم حيال مواقفها المختلفة.

3- إصدار نشرات بين آونة وأخرى وتوزيعها على الصحف لإيضاح حقيقة معينة أو موقف معين.

4- عمل مكتب دائم للاستعلامات يرد على الاستفسارات الشفوية التي ترد إلى الهيئة.

5- وضع قاعدة معلومات إخبارية تخزن فيها جميع المعلومات عن الهيئة الرياضية لاسترجاعها بسرعة عند الحاجة.

### ج- قسم العلاقات مع الجمهور الخارجي:

تولى هذا القسم الاتصالات العامة مع فئات الجمهور ومن الأعمال التي يجب أن يقوم به:

- 1- أن يكون حلقة وصل بين الهيئة الرياضية وجمهورها الخارجي بفئاته المختلفة.
- 2- يقوم بعمل استقصاء بين وقت وآخر لمعرفة رأي الجمهور حول الهيئة الرياضية ومعالجة ما يراه إن وجد.
- 3- يقيم علاقات وثيقة مع بعض أولياء الأمور لمراسلتهم في المناسبات المختلفة وإطلاعهم على كل ما هو جديد بالهيئة الرياضية.

4- يرسل النشرة الخاصة بأخبار الهيئة إلى فئات من أولياء الأمور والأعضاء ويتعرف على آرائهم في بعض المسائل والأمور التي تهم الهيئة الرياضية .

5- التعرف على شخصيات الأعضاء ومنهم من يتولى مناصب هامة في الدولة أو المؤسسات الأخرى وإن كسب تأييدهم للهيئة الرياضية والاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم أمر حيوي وهام.

### د- قسم الإحصاء والتحليل:

مهمة هذا القسم هي مساعدة الأقسام الأخرى في إدارة العلاقات العامة إذ يقوم هذا القسم بناء على طلب أحد الأقسام الأخرى بعمل استثناءات حول مشكلات يحددها ذلك القسم ويحلها كي يسلم مرئياته حولها ساعد على وضع حلول مناسبة لتلك المشكلات.

كما أن مهمات هذا القسم دراسة أنشطة الهيئة الرياضية وجمع المعلومات عنها وتبويب تلك المعلومات، ومن ثم جعلها في متناول اليد لمن يريد الإطلاع عليها من متخذي القرارات ويكفي عن هذا القسم التنس إدارات أخرى حتى لا يكون هناك ازدواجية لا مبرر لها..

### هـ- قسم الحفلات والاستقبالات:

يتولى هذا القسم الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية كما يقوم نيابة عن الأقسام الأخرى باستقبال الزوار سواء كانوا وفودا أو أفرادا وتهيئة وسائل الإقامة لهم وتسهيل مهمتهم ومن الأعمال التي يقوم بها:

- 1- يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية.
- 2- يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية بالتعاون مع الجهات المعنية.
- 3- يتولى الإعداد والتجهيز للمعارض التي تقيمها الهيئة الرياضية والمناسبات المختلفة بالتنسيق مع جهات الاختصاص.

4- يتولى الإعداد لاستقبال ضيوف وزوار الهيئة الرياضية وإعداد برامج زيارتهم لأقسامها المختلفة.

### و- قسم قسم العلاقات الحكومية:

لابد للهيئة الرياضية من أن تقيم علاقات ودية مع مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة وللهيئة الرياضية مصالح مع تلك المؤسسات ومن ثم فإن إقامة علاقات ودية معها تقى الهيئة الرياضية بعض العراقيل التي تعترض طريق أدائها لرسالتها على الوجه الأكمل ومن الأعمال التي يقوم بها:

- 1- التنسيق مع الوزارات والمؤسسات والاتحادات الرياضية في الأمور التي تخص الهيئة الرياضية.
- 2- عمل ملف لكل مصلحة أو مؤسسة لها صلة بالهيئة الرياضية توضع فيه ملخصات جميع المسائل التي تهم كلا منهما وما اتخذ حيالها.

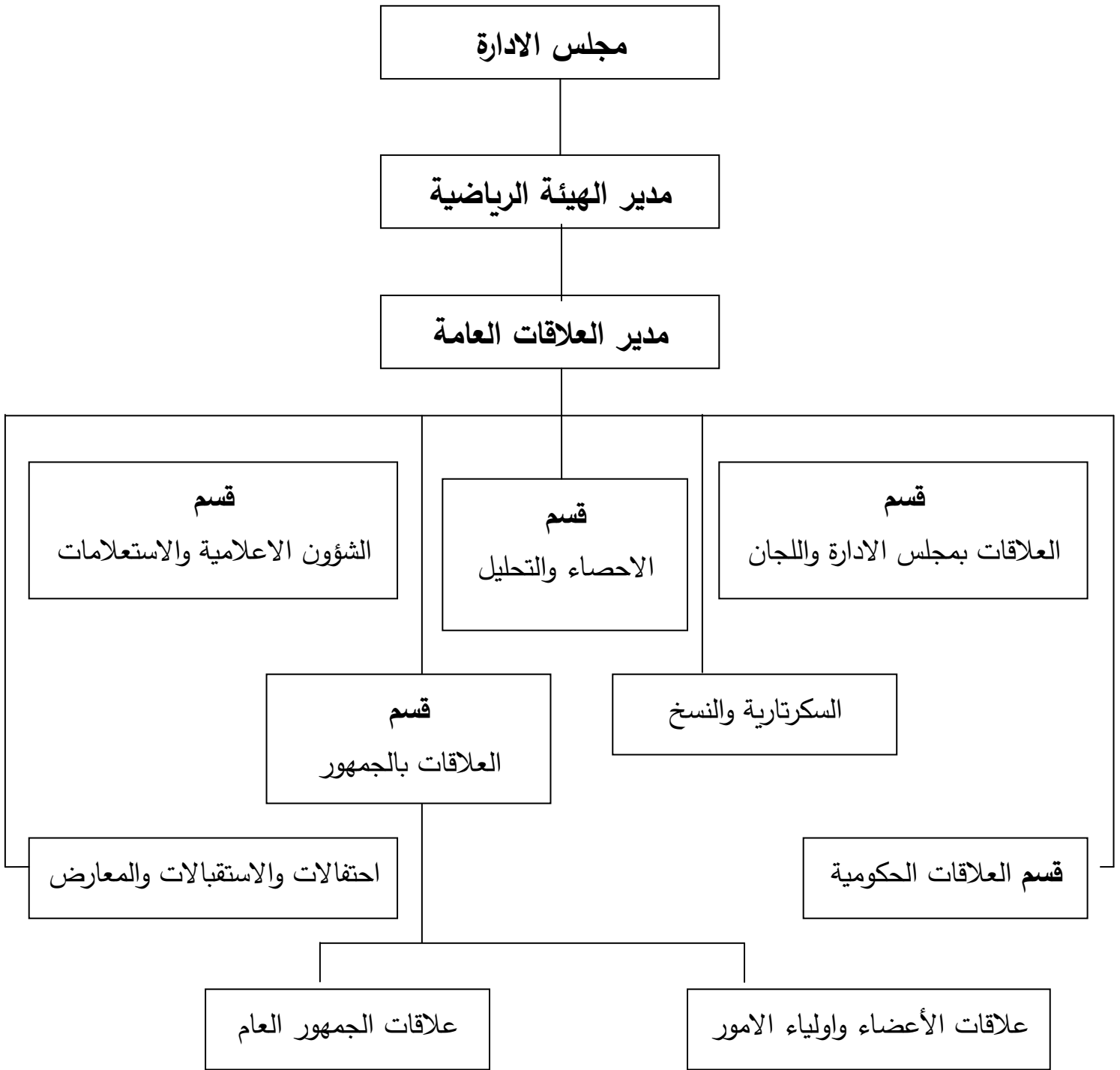
- 3- التنسيق مع قسم الحفلات والاستقبالات بدعوة بعض المسؤولين في تلك الإدارات بين فترة وأخرى لزيارة الهيئة الرياضية والاطلاع على نشاطها المتعدد.

### هـ- قسم السكرتارية:

يلزم إيجاد قسم متكامل للسكرتارية يحتوي على:

- 1- شعبة الملفات.
- 2- شعبة للنسخ والتصوير.
- 3- شعبة للمتابعة تتولى متابعة بعض الأعمال التي تستدعي متابعة ولا يتيسر للأقسام المختلفة متابعتها.

هذا. ونظر لأهمية أنشطة العلاقات العامة وحساسيتها واحتياجاتها لسرعة التصرف يتطلب الأمر أن تكون مرتبطة بصاحب القرار حتى تكون قريبة من صانع القرارات وحتى يسهل عليها التصرف عند الحاجة. ويتطلب الأمر كذلك أن يكون مصدر التعامل مع وسائل الإعلام موحدة حتى لا تتضارب الأخبار أو تتناقض المواقف. ( سمير عبد الحميد، 1999، ص ص 70-75 )



الشكل 15: نموذج لهيكل مقترح للعلاقات العامة بالهيئة الرياضية

المصدر: سمير عبد الحميد علي: ادارة الهيئات الرياضية ، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، ط1، دار منشأة

المعارف الاسكندرية، مصر، 1999، ص 71 .

### نموذج: 02

#### التوصيف الوظيفي لإدارة نادي رياضي

. سكرتارية النادي:

فيما يلي توصيف لمجموعة الوظائف الأساسية في أحد الأندية ال.. ويلاحظ في هذا التوصيف اقتصاده على مجموعة المهام والمسؤوليات ال التي يعهد بها إلى شاغلي هذه الوظائف دون أن يتضمن ذلك شروط الاد والخبرة الواجب توفرها في هؤلاء.

أمين السر العام:

- المقرر الرئيسي في اجتماعات مجلس الإدارة.
- تحضير وإعداد جدول اجتماعات مجلس الإدارة وتدوين المحاضر والاجتماعات والتوقيع عليها. - التوقيع على بطاقات العضوية في النادي " العامة والمنتسبة والرياضية" أما العضوية الشرفية فيوقعها رئيس مجلس الإدارة أو نائبه.
- الإشراف على العاملين بالنادي " تعيينهم، إنهاء خدماتهم وإجازاتهم".
- إصدار التعميمات الإدارية الخاصة بتنظيم العمل الإداري بالنادي.
- تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس الإدارة مع المسؤولين بالنادي والجهات الخارجة الأخرى ودفع تقرير عنها لمجلس الإدارة.

- تسلم شكاوي الأعضاء ومقترحاتهم والبت فيها أو دفعها لمجلس الإدارة

#### المدير الداخلي:

هو المسؤول المباشر أمام مجلس الإدارة عن:

- أمن ونظام وصيانة ونظافة مقر النادي ومجال استخدامه في حدود القوانين ولوائح النادي.
- ترشيح رئيس لجنة المنشآت والملاعب ومساعديه ومسؤول النقلات واعتماد ترشيحهم من مجلس الإدارة.
- الإشراف والتوجيه والمتابعة المستمرة للمستخدمين والسائقين إما مباشرة أو من خلال مساعديه. - تنفيذ توجيهات وقرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بأمن ونظام وصيانة النادي.
- تسلم التقارير الدورية عن سير العمل بالنادي وذلك من رئيس لجنة المنشآت والملاعب ومسؤول النقلات ورفع هذا التقرير شهريا لمجلس الإدارة مع إيداء ملاحظاته وتوصياته.
- رئاسة لجنة النظام الدائمة في اجتماعاتها الدورية وكلما دعت الحاجة لذلك.
- التفتيش الدوري للمنشآت النادي وتدوين ملاحظاته وتنبيه المسؤولين عنها.
- اعتماد تكلفة الصيانة مع الجهات الخارجية لمنشآت النادي في حدود ما يقرره مجلس الإدارة وحسب الإجراءات المالية المعتمدة للنادي.

- إصدار التعليمات الإدارية المتعلقة باستخدام مقر النادي وملاعبه وصالاته وحقوق المنتفعين به حسب سياسة النادي.
- الاحتفاظ بمفاتيح النادي كلها وتكون تحت عهده.
- تنفيذ سياسة مجلس الإدارة فيما يتعلق باستخدام مرافق النادي ومتابعة تنفيذه.
- تفويض رئيس لجنة المنشآت والملاعب ببعض صلاحياته الإدارية وفي حدود معنية ومكتوبة واعتمادها من مجلس الإدارة.

### رئيس لجنة المنشآت والملاعب:

- القيام بالاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية بناء على توجيهات المدير الداخلية.
  - القيام ببعض أعمال المدير الداخلي بتفويض خطي منه.
  - اعداد كشف احتياجات النادي من أدوات الصيانة والنظافة ورفعها للمدير الداخلي للاعتماد.
  - تسلم مستلزمات الصالات والملاعب والإشراف على استعمالها.
  - التفتيش المستمر للصالات والملاعب والسكن وتسجيل الملاحظات ورفعها للمدير الداخلي.
  - رفع تقرير دوري عن وضع الصالات والملاعب للمدير الداخلي.
  - الإشراف على عمال النادي والاعمال التي يقومون بها وذلك إما مباشرة أو من خلال مساعده.
- ### مساعد رئيس لجنة المنشآت والملاعب:

- الإشراف على صيانة وتنظيف الصالات والملاعب وفق البرنامج الزمني المعد من قبل لجنة المنشآت والملاعب.
- التفتيش المستمر على العمال وتواجدهم في الأماكن التي يفترض أن يكونوا فيها والتأكد من تصرفاتهم وفق القوانين ولوائح النادي.
- تقديم احتياجات العمال من لوازم ومعدات لرئيس لجنة المنشآت والملاعب ورفعها للمدير الداخلي.
- الإشراف على دوام العمال وأذونات الخروج خارج النادي أثناء ساعات العمل وفق نماذج الخروج المعدة لهذا الغرض.

### مسؤول النقل:

- هو المسؤول المباشر أمام المدير الداخلي عن:
- وسائل النقل وصيانتها والعاملين عليها.
- الاحتفاظ بسجل وبطاقات السيارات التي تتضمن صلاحية السيارات للاستعمال وتأمينها وصيانتها ومحركاتها.
- إصدار أذونات خروج السيارات وتحديد أماكن عملها.

- اعتماد احتياجات النقلات من الصيانة والمحروقات وتحديد جهة الصيانة خارج النادي والتدقيق على فواتير الصيانة وقطع الغيار .

- إعداد خطة الصيانة الدورية للنقلات وفق برنامج زمني والإشراف على تنفيذها .

### لجنة النظام:

هي اللجنة المسؤولة أمام المدير الداخلي عن:

- رفع تقرير دوري عن سير العمل بالنقلات والسائقين ومشاكل للمدير الداخلي.

- النظام العام بالنادي وضبط السلوك المستغلي النادي على اختلاف نوعيتهم وفق لوائح ونظم النادي.

- التواجد اليومي بالنادي للإشراف والمراقبة على النظام ولفت انتباه المخالفين وفق لوائح ونظم النادي.

- العمل على تطبيق وتنفيذ القرارات والتعاميم الإدارية الصادرة عن مجلس الإدارة وأخطار المدير الداخلي بالمخالفات والمخالفين.

- التواجد في الملاعب أثناء المباريات لحفظ النظام وحل المشكلات التي تنشأ أثناءها ورفع ملاحظاتهم لرئيس لجنة النظام.

ويتم ترشيح لجنة النظام بواسطة المدير الداخلي ويتم اعتماده من مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً أمام المدير الداخلي عن أعمال اللجنة.

### أمين الصندوق:

هو الشخص المسؤول مباشرة أمام مجلس الإدارة عن الأمور المالية بالنادي ويتولى بصفة خاصة:

- اعداد وتقديم الميزانية التقديرية للنادي إلى مجلس الإدارة للمناقشة والاعتماد.

- مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة والتدقيق على مراكز الصرف في النادي للتأكد من عدم تجاوزها للميزانية.

- رفع أمور الصرف الطارئة والتي لم تعتمد في ميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة مشفوعة بملاحظاته لمناقشتها وإقرارها.

- تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المصروفة من النادي نقداً أو بشيكات وكذلك العهد النقدية التي تسلم لبعض المسؤولين في النادي.

- التوقيع على كافة المراسلات المالية التي يجربها النادي مع الجهات الرسمية وغير الرسمية والمحلية والخارجية .

- الإشراف على إعداد الميزانية الختامية في نهاية العام مع مدققي النادي المعتمدين وتقديمها إلى مجلس الإدارة للمناقشة والإقرار ..

- الاحتفاظ بالسجلات والمستندات والدفاتر المالية.

- صرف رواتب العاملين بالنادي.

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمر المالية.

- الإشراف على موظفي المحاسبة والمخازن.

### الهيكل التنظيمي للأنشطة الرياضية

#### إداري اللعبة:

هو المسؤول المباشر أمام مجلس الإدارة (يكون عضوا فيه عن النواحي الإدارية والمالية والفنية وهو حلقة

الوصل بين المدير ومشرفي ومدربي اللعبة ومجلس الإدارة.

- اعتماد أسماء اللاعبين المقدمة من مدير اللعبة.

- ترشيح مدير اللعبة واقتراح السياسة العامة للعبة ورفعها لمجلس الإدارة.

- اعداد كشف بأسماء المرشحين كمشرفي فرق بالتعاون مع مدير اللعبة ورفعها لمجلس الإدارة للاعتماد.

- عمل اجتماع دوري مع مشرفي ومدربي اللعبة لبحث المشاكل المتعلقة باللعبة واتخاذ الإجراءات اللازمة

ورفع توصياته بذلك لمجلس الإدارة

- متابعة تنفيذ قرارات الاتحاد والتأشير على الأمور المترتب عليها اتخاذ اجراءات من النادي وإبلاغ هذه

القرارات إلى مجلس الإدارة والمسؤولين المعتمدين .

- تقديم المشورة الأمين السر فيما يخص الطلبات الخارجية في استعمال واستغلال الملاعب .

#### مدير اللعبة:

- هو المسؤول المباشر أمام إداري اللعبة عن أمور اللعبة الإدارية والفنية- وهو حلقة الوصل بين إداري

اللعبة أو مشرفي ومدربي اللعبة.

- ترشيح مشرفي اللعبة وعرضهم على إداري اللعبة لاعتمادهم من مجلس الإدارة.

- الاتصال بالأندية المحلية لإقامة مباريات ودية بعد الحصول على الموافقة المسبقة من مجلس الإدارة

وإبلاغ ذلك بوقت كاف إداري اللعبة والمشرفين.

- الاتصال بمسؤول المنشآت والملاعب فيما يتعلق بتجهيز الملاعب التمارين والمباريات الفرق اللعبة. متابعة

تطورات اللعبة من خلال الحصول على القرارات واللوائح والتعليمات الصادرة من اتحاد اللعبة مع الإلمام

بقوانين وقواعد اللعبة.

- رفع توصيات إلى إداري اللعبة بشأن ضم أو الاستغناء عن اللاعبين مع شرح الأسباب الموجبة لذلك.

- تسلم كشف حضور و غياب اللاعبين ورفع أسبوعيا لإداري اللعبة مع إبداء ملاحظاته وتوصياته.

- التوجيه بتوقيع العقوبات أو تخفيضها بحق اللاعبين حسب لائحة الجزاءات.

#### مشرف الفريق

- هو المسؤول المباشر عن شؤون الفريق الإدارية أمام مدير اللعبة.

- مساعدة مدير اللعبة في الإشراف على الفريق.
- التواجد المستمر مع الفريق وتأمين احتياجاته.
- الرقابة والإشراف المستمر على اللاعبين داخل وخارج النادي ولفت نظرهم إلى ما يبدر منهم من سلوك شائن.

- العمل المستمر من أجل توفير الجو الملائم للاعبين والتعاون مع مدير اللعبة لحل مشكلات اللاعبين وتوطيد روح المحبة والتعاون بينهم.

- الاتصال بالجهات التي يعمل بها لاعبي الفريق من أجل تسهيل خروجهم أثناء المباريات والتمارين.
  - تقديم نتائج المباريات إلى اللجنة الرياضية والعلاقات العامة.
  - رفع تقرير دوري عن أوضاع اللاعبين ومشاكلهم إلى مدير اللعبة.
- رئيس مدربي اللعبة:**

- هو المسؤول المباشر عن شؤون اللعبة أمام إداري اللعبة.
- وضع خطة تدريبية متكاملة للموسم الرياضي وفق جدول زمني ودفعتها لإداري اللعبة لمناقشته واعتمادها.
- مراجعة ومتابعة تنفيذ الخطة مع مدربي ومساعدي مدربي اللعبة لرفع كفاءتهم ومقدرتهم الفنية. - رفع تقرير دوري إلى إداري اللعبة يتضمن:

١- تنفيذ الخطة المعدة والمشاكل التي تقترض تنفيذها.

٢- تقييم مساعدي المدربين ومدى كفاءتهم.

٣- مدى استعداد الفرق في المشاركة في المنافسات والمباريات الدورية وغير الدورية.

- رفع تقرير إلى إداري اللعبة بعد كل مباراة يتضمن النواحي الإيجابية والسلبية في الفريق ومدى تطبيق الخطة المعدة للمباراة.

**مساعد المدرب:**

- العمل مع المدرب على تنفيذ خطة اللعب.
- متابعة اللاعبين فنيا من حيث اللياقة البدنية والمستوى الفني ودفعت تقرير دوري عن ذلك للمدرب.
- الحضور والمشاركة في البرامج التدريبية المعدة لمساعدي المدربين.
- العمل مع مسؤولي اللعبة في خلق جو مناسب للاعبين وحل مشاكلهم.

( فائق حسني، 2004، ص ص 304-310 )

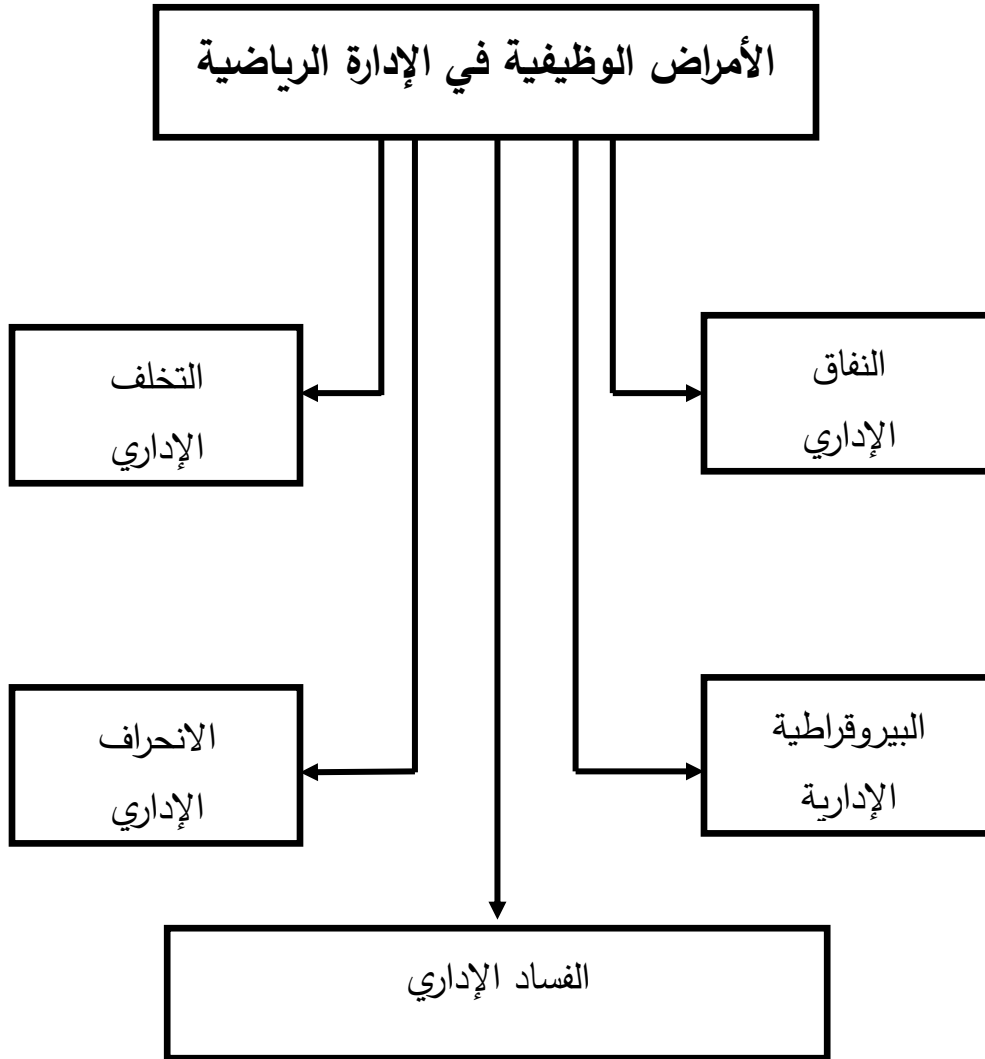
### النموذج الخاص بالمدير التنفيذي

على عكس النماذج السالف ذكرها، يعتبر هذا النموذج دور المدير التنفيذي محوريا وعاملاً أساسيا بالنسبة لنجاح المؤسسات غير الربحية. ويرى المؤيدون لهذا النموذج أن المدير التنفيذي يجب أن يتحمل المسؤولية المطلقة عن أداء المؤسسة غير الربحية، بما في ذلك نظام الإدارة بها. وتدعم تلك الأبحاث التي توصلت إلى أن معظم مجالس الإدارة تبالفعل على المدير التنفيذي كمصدر للمعلومات على وجه الخصوص، كما تنتظر منه أن بعد كوادر قيادية. ويقول البعض إن هذا كان هو الحال في المؤسسات الرياضية التطوعية. وأقرت بعض الأبحاث أنه نظرا لأن المدير التنفيذي يعمل في المؤسسة أكثر من المعدل المتوسط لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة، فإنه يستطيع التوصل إلى المعلومات بصورة أفضل من غيره. لذا، يجب أن يمثل المدير التنفيذي عنصرا أساسيا في القيادة وأنشطة اتخاذ القرار.

( روسيل هويي واخرون، ترجمة 2010، ص 241 ).

- علاج الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية:

تعد المشكلات والأمراض الوظيفية التي تصيب كاهل الجهاز الإداري الذي يتولى إدارة الرياضة على كافة المستويات من وزارة الشباب إلى أصغر مركز شباب معوقاً خطيراً لتحقيق التقدم الرياضي ومواكبة عصر المعلوماتية والكون الواحد، وتتمثل هذه الأمراض الوظيفية في النفاق الإداري والتخلف الإداري والانحراف الإداري والفساد الإداري .



الشكل 16: الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية

المصدر: جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2009، ص 51.

### خلاصة:

ان مجال الرياضة وخاصة التربية البدنية و الرياضية يخضع لعدة أشكال تجعل منه مجال يحضى باهتمام واسع النظير با يحمله من تأثيرات على جميع المجالات الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الاقتصادية .  
فالمجال الرياضي أصبح يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية و بسياسة الدول .

فالمنظمة الرياضية تعتبر قوة و ارادة متطورة فنجدها اصبحت عالمية متحررة ماديا و فكريا و تتحكم في تسويقها و انتاجها بحد ذاتها .

ان مفهوم المنظمة الرياضية هو مفهوم واسع و شامل يتوسع و يتأثر بجميع الخصائص المحيطة به .

# الجانب التطبيقي

# الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية للدراسة

### ➤ تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية كان لابد و حتما أن نتطرق الى الجانب التطبيقي أي الميداني و الذي من خلاله نستطيع للوصول للاجابة على جميع التساؤلات وهذا من اجل الحصول والتحقق من صحة فرضيات الدراسة أو نفيها .

ويتم كل هذا من خلال توزيع الاستبيان على العينة التي يتم اختبارها لذلك وهذا عن طريق جمع المعلومات و ترتيبها و تصنيفها وادراجها وتحليلها واستخلاصها .

لذلك يتطلب العمل على الوقوف على الجانبي الميداني الذي يتناول الجانب الزماني و الجانب المكاني

المستخدم باستعمال الادوات الخاصة لجمع البيانات و المعلومات .

### المنهج المتبع:

إن المنهج هو مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها (الشروخ، 2003، ص92). والمنهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية. وفيما يخص اختيار المنهج المتبع فذلك يعود إلى طبيعة المشكلة ونظرا لطبيعة موضوعنا، الذي سنتطرق فيه إلى التنمية التنظيمية، ولأجل استقصاء جوانب الظاهرة محل الدراسة وكشف العلاقة بين عناصرها، كان علينا اختيار المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة دراستنا، فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة لأجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم فعليا مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات، 1982، ص 176)

### الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة جزء من الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها. (مختار، 1995، ص 47)

فالدراسة الاستطلاعية إذا هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها، وصدقها لضمان دقة وموضوعية النتائج المحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني. وبناء على هذا قمنا قبل المباشرة بإجراء الدراسة الميدانية بدراسة استطلاعية كان الغرض منها ما يلي :

- معرفة حجم المجتمع الأصلي ومميزاته وخصائصه.
- التأكد من صلاحية أداة البحث وذلك من خلال التعرض للجوانب التالية :
- وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة و خصائصها.
- التأكد من وضوح التعليمات.
- المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية، وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل التي من شأنها أن تواجهنا.

ولهذا قمنا بزيارة عينة بحثنا، حيث تم ذلك بعد سحب رخص تسهيل المهمة من إدارة المعهد لزيارة مجتمع بحثنا المتمثل في فئة الموظفين بمديرية الشباب والرياضة ببلدية الجلفة ، و الموظفين بمديرية الشباب والرياضة ببلدية حاسي ببح ، والموظفين بمديرية الشباب والرياضة ببلدية عين وسارة ، إذ قمنا بالخطوات التالية :

-زيارة استطلاعية لمديرية الشباب والرياضة للبلديات المذكورة سابقا.

الإطار العام لمديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة :

النشأة التاريخية :

تم إنشاء مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة بقرار وزاري مؤرخ في 19 ديسمبر 1990 المحدد للتنظيم الداخلي لمصلحة مديرية الشباب للولاية وكذا المرسوم التنفيذي رقم 93 / 283 المؤرخ في: 23 نوفمبر 1993 المتضمن تغيير تسميتها من مصالح ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة. وقد سبق هذا الإنشاء مراحل تطور تاريخي متدرج كالآتي :

- سنة 1975 : كانت عبارة عن مديرية فرعية sous direction تابعة لمديرية المدينة مقرها حي الظل الجميل.
- سنة 1983 : أصبحت مديرية بنفس المقر (حي الظل الجميل).
- سنة 1986: تحولت إلى مصلحة مستقلة للشباب والرياضة بنفس المقر حي الظل الجميل.
- سنة 1990: أصبحت المصلحة تابعة لقسم استثمار الموارد البشرية بالولاية مقرها حي الحواس.
- سنة 1991: يتحول المقر إلى حي محمد بوضياف وتتحول المصلحة إلى مديرية ترقية الشباب.
- سنة 1992: يتحول اسم المديرية إلى مديرية الشباب والرياضة بنفس المقر حي محمد بوضياف.
- سنة 2003: يتحول المقر من حي محمد بوضياف إلى حي الوئام مع تحول في التنظيم الداخلي للمؤسسة.

**الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:**

**مصلحة التربية البدنية والرياضية:**

الهدف منها تطوير الحركة الرياضية بالولاية وذلك من خلال ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- ✓ مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة.
- ✓ مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

**مصلحة نشاطات الشباب:**

الهدف منها ترقية نشاطات الشباب على المستوى المحلي من خلال ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- ✓ مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.
- ✓ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجموعية للشباب.

### مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

وتتخصص هذه المصلحة بمتابعة المشاريع من حيث بناء، تجهيز، ترميم،... إلخ وهذا عن طريق ثلاث مكاتب وهي:

- ✓ مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
- ✓ مكتب التقييم والصيانة.
- ✓ مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

### مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

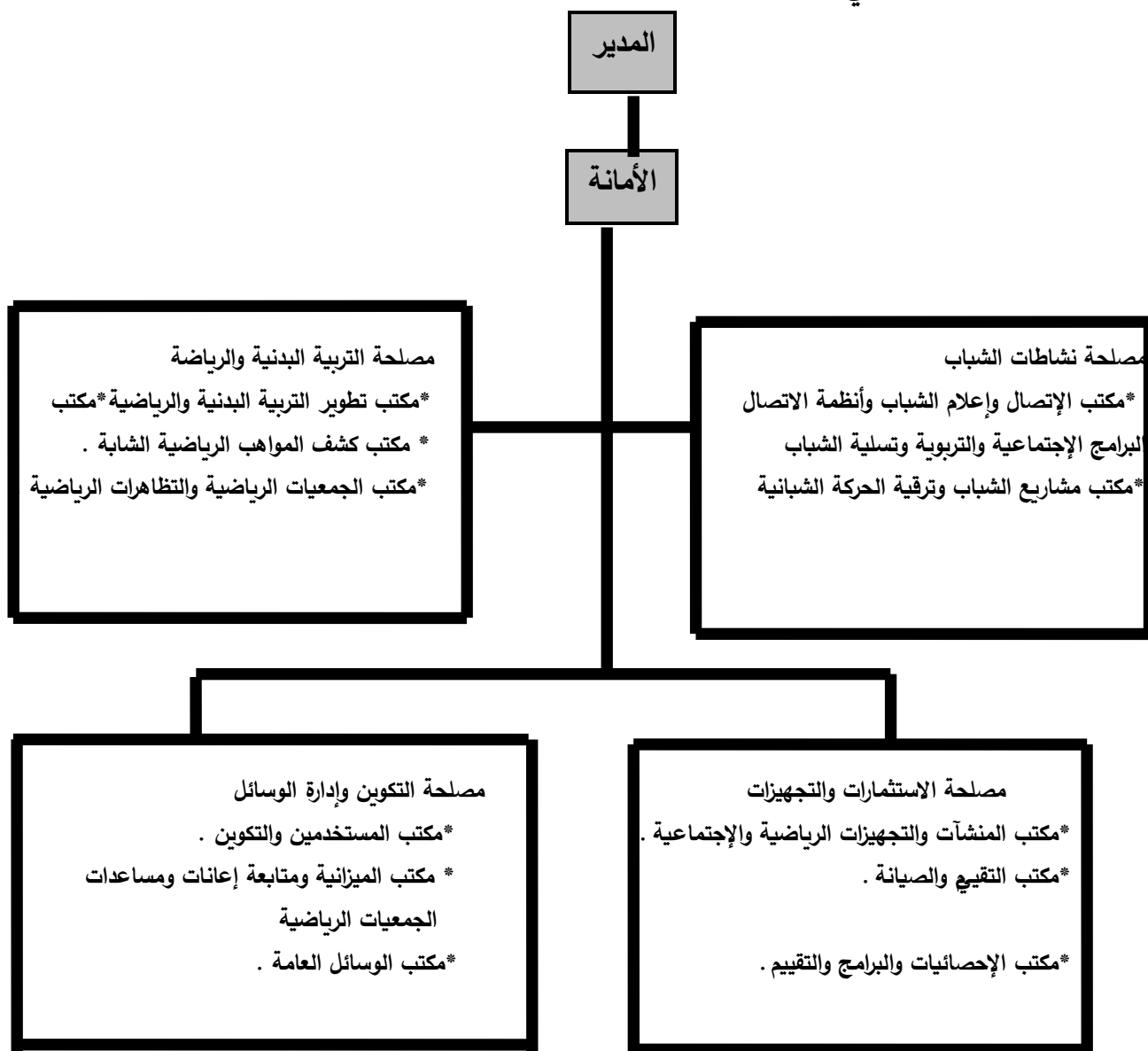
وتتكون من ثلاث مكاتب :

- ✓ مكتب المستخدمين والتكوين.
- ✓ مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها.
- ✓ مكتب الوسائل العامة.

بموجب النصوص القانونية السالفة الذكر وفي إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج نشاطها تكلف مديرية الشباب والرياضة على المستوى المحلي بتنفيذ عناصر السياسة الوطنية الشبابية والرياضية المقترحة من طرف وزارة الشباب والرياضة وأيضا بضمان تجسيدها في الميدان ولهذا الغرض فإن دور القطاع يتمثل أساسا في:

- ✓ متابعة وتقييم كافة الإجراءات المتعلقة بالشباب والرياضة التي بادرت بها هياكل التنظيم والتنشيط.
- كما يوزع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحالية إلى أربع 04 مصالح تنظم كالاتي (- ملحق 01 ، الجريدة الرسمية للجمهورية ، العدد 22):

الشكل 17: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تعداد موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة الموزعين على الرتب والوظائف التالية:  
العدد الإجمالي لسنة 2019: 427 موظف.

جدول رقم 06 : الرتبة ونوع الوظيفة

نوع الوظيفة	الرتبة
<p>المدير، مدير مؤسسة الشباب، مدير محلي لرابطة الشباب، ومدير محلي لرابطة الرياضة، مندوب محلي للشباب، مستشار بيداغوجي للرياضة، ملحق بلدي للرياضات، رؤساء مكاتب، رؤساء مصالح.</p> <p>إطارات الشباب والرياضة: مربى مختص في الشبيبة، مستشار تربوي في الشبيبة، مفتش شباب، مربى شباب.</p> <p>مستشار في الرياضة، مربى رياضي، مفتش في الرياضة.</p> <p>متصرف إدارة رئيسي، متصرف، مهندس معماري، نفساني عيادي، مكتبي وثائقي، مهندس دولة في الإحصاء، مهندس دولة في الإعلام الآلي.</p>	<p><b>*إطار:</b></p> <p>-وظيفة عليا.</p> <p>-مناصب عليا.</p> <p>-أسلاك بيداغوجية شباب.</p> <p>- أسلاك بيداغوجية رياضة.</p> <p>-الأسلاك الإدارية.</p>
<p>مساعد مصالح اقتصادية، ، ملحق رئيسي للإدارة، ، تقني سامي في الإعلام الآلي، تقني سامي في الإحصاء، عون إدارة رئيسي، محاسب إدارة رئيسي.</p>	<p><b>*تحكم:</b></p> <p>-الأسلاك الإدارية المشتركة.</p> <p>-أسلاك أخرى.</p>
<p>عون إدارة، كاتب، عون مكتب. محاسب إداري، مساعد محاسب إداري، ملحق إداري. ممرض.</p>	<p><b>*تطبيق:</b></p> <p>- أعوان الأسلاك المشتركة</p>
<p>الحراس والحجاب، سائقي السيارات، عمال خارج الصنف، عمال مهنيين صنف 1، صنف 2، صنف 3. عمال مهنيين مستوى أول، وبعض الموظفين المتعاقدين من أسلاك مشتركة.</p>	<p><b>*التنفيذ:</b></p> <p>-العمال المهنيين.</p> <p>-المتعاقدين من عمال وعمال الأسلاك مشتركة.</p>

المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة:

ديوان مؤسسات الشباب ( مركز إعلام وتنشيط الشباب سابقا):

- يضع تحت تصرف الشباب بوسائل ملائمة معلومات تمكن من توجيههم وتعمل على دمجهم في الميادين الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية.
  - يعمل في إطار مهامه بمساهمته التقنية للشباب وإنجاز مشاريعهم.
  - يقوم بعمليات محو الأمية والاستدراك المدرسي لفائدة الشباب.
- كما يتبع هذا الديوان ملحقات تتمثل في دور الشباب، مبيت الشباب والمركبات الرياضية الجوارية بكافة بلديات الولاية.

- الحاضرة المتعددة الرياضات:

تم إنشاء ديوان المركب الولائي بموجب القرار رقم : 94 / 509 المؤرخ في 1994/04/06 الصادر عن وزارة الشباب والرياضة بحيث يتوزع المركب على ثمانية 08 هكتارات ويشمل على:

- ✓ ملعب رئيسي معشوشب طبيعيا يتسع لـ 25000 متفرج.
- ✓ ملعب ملحق معشوشب طبيعيا.
- ✓ ملعب ترابي.
- ✓ قاعة متعددة الرياضات.
- ✓ مضمار ألعاب القوى .
- ✓ مسبح أولمبي.

كما يشمل الديوان ملحقات موزعة كالتالي: ملعب بلدية عين وسارة، قاعة متعددة الرياضات ببلدية عين وسارة والقاعة المتعددة الرياضات ببلدية حاسي ببح.

**هياكل التنظيم والتنسيق**

إن هذه الهياكل والأجهزة بمثابة الغطار المؤسساتي للتنظيمات بالملاعب الرياضية والأنشطة العلمية والترفيهية بدور الشباب، وتعتبر المتعامل الرئيسي للقطاع ، وتتألف هذه الهياكل مما يلي:

**المحاور الكبرى لبرنامج القطاع :**

ينبثق برنامج عمل قطاع الشباب والرياضة على مختلف اللقاءات الوطنية والجهوية وكذا التوصيات والتعليمات من أجل فعاليات أكثر ولتحقيق الأهداف المتوخاة تأخذ بعين الاعتبار المهام وصلاحيات مديرية الشباب والرياضة كما أن البرنامج يركز في تصوره وفي تنفيذه على جملة من المبادئ من بينها:

✓ **قطاع الشباب :**

- الإدماج ومبادرات الشباب.

- الترفيه ومبادلات الشباب.
- الإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
- إحياء الأيام الوطنية والأعياد الدينية.
- ترقية الحركة الجمعوية الشبانية.

### ✓ قطاع الرياضة :

- تقوية هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي ( النوادي، الرابطات).
- إعادة الإعتبار وتقوية الممارسات البدنية والرياضية الجماهيرية والجوارية.
- إعادة الإعتبار وتقوية الممارسات البدنية والرياضية النسوية.
- ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية الوطنية في الأوساط " المدرسية والجامعية "
- ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية لفئة المعوقين الصم البكم.
- متابعة تنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع مختلف القطاعات.

### ✓ مهام المديرية:

- تطلع مديرية الشباب والرياضة بمهام دفع وتنسيق وتطوير النشاطات التربوية الثقافية والعلمية والترفيهية وكذا النشاطات البدنية والرياضية تجاه الشباب وهي مكلفة على وجه الخصوص بـ:
- المتابعة بتنسيق مع السلطات والهيئات المحلية المعنية بضبط برنامج الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب.
  - المساهمات في ترقية مبادرات الشباب وتشخيصها.
  - تنشيط وتنمية جهاز الإعلام اتجاه الشباب.
  - تشجيع جمعيات نشاطات الشباب.
  - تنظيم تربية تحسين المستوى ورسكلة لمؤطري النشاطات الشبانية والرياضية وذلك بالتنسيق مع الهيئات والهياكل المختصة في إطار القوانين السارية المفعول.

### متغيرات الدراسة:

### المتغير المستقل:

وهو العامل الذي يريد الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي، وتتمثل دراستنا في الإستراتيجيات.

### المتغير التابع:

وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في تحسين أداء المنظمات الرياضية.

### المتغير الوسيط (المشوش):

وهو المتغير الذي يقوي أو يضعف العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في التنمية التنظيمية.

وعادة يقوم الباحث بصياغة فرضيته محاولا إيجاد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولكي يتمكن الباحث من اختيار وجود هذه العلاقة أو عدم وجودها

لابد له من استبعاد وضبط تأثير العوامل الأخرى على الظاهرة قيد الدراسة، لكي يتيح المجال للعامل المستقل وحده التأثير على المتغير التابع. (عبيدات، 1982، ص 18)

### مجتمع وعينة الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ويمثل مجتمع الدراسة في بحثنا هذا لبعض الموظفين لمؤسسات الشباب والرياضة بكل من بلدية الجلفة وحاسي ببحج وبلدية عين وسارة. فالباحث يواجه مشكلة تحديد نطاق العمل في بحثه أي إختيار مجتمع البحث والعينة ومن المعروف أن أحد أهداف البحث العلمي هو إمكانية إقامة تعميمات على الظاهرة موضوع الدراسة إلى غيرها من الظواهر، والذي يعتمد على درجة كفاية العينة المستخدمة في البحث.

فالعينة إذا هي ذلك الجزء من المجتمع، يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. إن الهدف الأساسي من إختيار عينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي للبحث، وليس من السهل على الباحث أن يقوم بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي. (عبد الحفيظ، 2000، ص 129)

### ✓ عينة البحث:

العينة هي ذلك الجزء من المجتمع، يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. (المغربي، 2002، ص 139)

تتكون العينة عينة مقصودة المدروسة من 80 فردا من المجموع الكلي لعدد الموظفين في مديريات الشباب والرياضة بالبلديات المذكور سابقا، أي 427 فردا من مختلف المستويات الإدارية إطارات، أعوان تحكم، أعوان تطبيق، أعوان تنفيذ، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها إلا أن تركيزنا في العينة كان أكثر على الإطارات وذلك نظرا لأهمية الدراسة في هذا المستوى وما له من أثر مباشر على هذه الطبقة، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان حسب العينة المختارة عن طريق موظف في قسم إدارة الموارد البشرية الذي قام بتوجيهنا إلى المسيرين والموظفين الذين يرى فيهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم درايته بمؤهلات ووظائف جل الأفراد الموظفين في المديرية.

**مجالات البحث:**

**المجال المكاني:**

يتحدد الإطار المكاني لهذا البحث في مديريات الشباب والرياضة بكل من بلدية الجلفة وحاسي ببح وبلدية عين وسارة.

**المجال الزمني:**

قمنا بإجراء البحث الميداني انطلاقاً من تحديدنا لموضوع البحث والمشكلة المراد دراستها إذ تم ذلك ابتداء من بداية شهر نوفمبر 2016، وذلك بعد الحصول على

موافقة الإشراف من طرف الأستاذ المشرف وقبوله للخطة الأولية المرسومة للعمل وقد تم تكوين الإطار النظري للدراسة في حدود أواخر شهر مارس 2017، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أو الميداني فقد تم الانطلاق فيه بداية شهر جانفي 2019، وهذا بموافقة الأستاذ المشرف على الاستبيان المطبق على أفراد العينة أي قمنا بفرز النتائج ووضعها في جداول من أجل تحليلها وعرض نتائجها انتهاء بمرحلة مناقشتها وقد امتدت المرحلة الأخيرة من بحثنا إلى غاية نهاية شهر جوان 2020.

**أدوات جمع البيانات:**

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات يتوقف على العديد من المعايير، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات ولغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك ومن المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:

- تساعد على جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع لبحث.
- تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عن أطره العريضة.

ومنه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة.

**شرح الاستبيان:**

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة المختارة 03 محاور كل محور يتكون من عدة أسئلة فرعية تتسلسل فيه الأسئلة من البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة حتى الدخول تدريجياً في المحاور التي تمس مباشرة صلب الموضوع من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها. ويتألف الاستبيان من 39 سؤال، كان لزاماً على المفحوص أن يقرأها بتمعن وعلى المجيب أن يجيب على كل سؤال بوضع علامة (x) في الخانة الموجودة أمام كل سؤال الذي يراه.

أما الإجابات عن أسئلة الاستبيان فتكون مغلقة حسب نوعية الإجابة المراد الحصول عليها من خلال الاستبيان، وتتنوع اقتراحات الإجابات بين أن تكون :بـ (موافق، محايد، غير موافق)، ومن ثم نقوم بالتعليق

على نتائج الإجابات بعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتحصيل النتائج التي تم استنتاجها من الإجابات الواردة في الاستبيان.

وقد جاءت محاور الاستبيان على النحو التالي:

\* المحور الأول: سلوك القيادة

\* المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

\* المحور الثالث: ادارة الجودة الشاملة

الأساليب الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ البيانات بواسطة الأدوات المستعملة (استمارة الاستبيان) بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج **SPSS** وذلك عن طريق مجموعة من العمليات تم الاعتماد عليها وهي:  
- قانون النسب المئوية: عدد التكرارات  $\times 100$  / العدد الإجمالي للعينة.

- قانون معامل الارتباط بيرسون

درجة الخطأ المعياري = 0.05

درجة الحرية:  $df = N - 1$

حيث N: تمثل عدد الاختيارات الثلاث

المتوسط الحسابي:

والهدف منهل استخراج الانحراف المعياري، بالإضافة إلى مقارنة النتائج بين أفراد العينة.

وعلى ذكر المتوسط الحسابي فمعادلته كالتالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

س: التكرارات.

ن: عدد الموظفين

الانحراف المعياري:

### خلاصة:

ان مشكلة بحثنا تستدعي التعريف للبحث و المنهج المتبع واجراءته .

حيث انه تم الاعتماد على المعاينة الميدانية وتم الاستعانة بدراسات استطلاعية ليتم التأكد من وجود

مشكلة.

و يعتبر هذا الفصل بمثابة الطريق الممهد للحصول على المساعدة في مواجهة العوائق و الصعوبات من

اجل الوصول الى الاهداف المرجوة بطريقة بسيطة وسلسلة وسهلة .

كما تم التطرق الى جميع العناصر المساعدة في الدراسة بترتيبها ترتيبا علميا دقيقا ممنهجا وذلك باتباع المنهج

المتبع ودراسة استطلاعية و متغيرات البحث و المجتمع وعينة البحث و مجالات البحث وادوات جمع البيانات

و الاساليب الاحصائية .

## الفصل الثاني:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

➤ تمهيد:

ان هذا الفصل يعتبر الحاصل او النتيجة الناتجة عن اسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي الاحصائي. حيث يتم عرض النتائج المستخرجة من المعالجة الاحصائية للبيانات المستخرجة ويتم هذا بعد استعمال والاستعانة بدوات البحث على العينة المدروسة . ومن خلال هذا الفصل يمكن الوصول الى تحليل النتائج و التحقق من صحة الفرضيات . وقد تم خلال هذا الفصل تحليل و عرض نتائج الاستمارة الخاصة لخصائص العينة التي تمدنا بمعطيات على فهم تلك النتائج . كما تم بعد معالجة الاحصائية للمعطيات لتحليل ومناقشة النتائج لتبيان مصداقية الفرضيات ومنه يتم الحصول و الوصول الى الاستنتاج العام للدراسة .

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

خصائص أفراد عينة البحث:

السن:

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
31.25%	25	أقل من 30 سنة
36.25%	29	ما بين 30-40 سنة
25%	20	ما بين 40-50 سنة
7.50%	06	أكثر من 50 سنة
100%	80	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 توزيع أفراد العينة حسب السن وينقسم أفراد العينة المتكونة من 80 فردا إلى أربع فئات عمرية:

الفئة العمرية الأولى: بنسبة مقدارها 31.25% من العينة الكلية.

بينما الفئة العمرية الثانية: بنسبة مقدارها 36.25% من العينة الكلية.

أما الفئة العمرية الثالثة: بنسبة مقدارها 25% من العينة الكلية.

أما الفئة العمرية الأخيرة بنسبة مقدارها 7.50% من العينة الكلية.

وتبين هذه النسب إحتواء مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة على كفاءات عاملة خبيرة في هذا المجال ذات سن متوسط كما نلاحظ غياب عامل الجذب والاستقطاب للفئة الشبانية.

-الجنس:

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
83.75%	67	ذكور
16.25%	13	إناث
100%	80	المجموع

يبين الجدول رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وينقسم أفراد

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العينة المتكونة من 80 فردا إلى فئتين:

الفئة الأولى: فئة الذكور المتكونة من 67 فردا والمقدرة بنسبة 83.75%.

الفئة الثانية: بينما فئة الإناث المتكونة من 13 فردا والمقدرة بنسبة 16.25%.

وتشير هذه الأرقام إلى سيطرة العنصر الذكوري على العمل في مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة وذلك يرجع إلى طبيعة العمل الموجود في المديرية، والذي يحتاج إلى بنية جسدية، في حين أن أغلب الإناث في مديرية الشباب والرياضة يزاولون عملا إداريا فقط.

-الحالة العائلية:

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب حالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
36.25%	29	أعزب
46.25%	37	متزوج
06.25%	05	أرمل
11.25%	09	مطلق
100%	80	المجموع

يبين الجدول رقم 09 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية وينقسم أفراد العينة المتكونة من 80 فرد إلى أربع فئات رئيسية:

الفئة الأولى: تقدر نسبتها بـ: 36.25%.

وهو ما يشير إلى أن أغلب أفرادها من الموظفين الجدد.

الفئة الثانية: وتقدر بـ: 37 حالة، أي بنسبة 46.25%.

وهو ما يدل على الاستقرار العائلي لهذه الفئة.

الفئة الثالثة: وتقدر بـ: 05 حالات، أي بنسبة 06.25%.

الفئة الرابعة: وتقدر بـ: 09 حالات، أي بنسبة 11.25%.

أغلبهم نساء وهو ما يشير إلى صعوبة توفيق المرأة بين العمل والبيت من جهة وطبيعة المنطقة من جهة أخرى.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المستوى الدراسي:

الجدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
17.50%	14	إكمالي
18.75%	15	ثانوي
63.75%	51	جامعي
100%	80	المجموع

يبين الجدول رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي وينقسم أفراد العينة المتكونة من 80 فردا إلى ثلاثة مستويات دراسية:

المستوى الدراسي 01: بنسبة تقدر 17.50%.

المستوى الدراسي 02: بنسبة تقدر 18.75%.

وأغلب هذين المستويين يمارسون عملا تقنيا في المؤسسة وحاصلون على شهادات في التكوين المهني. المستوى الدراسي 03: بنسبة تقدر بـ: 63.75%.

وتبين هذه النسبة في مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة توجهها وسعيها الحثيث إلى توظيف الإطارات من حاملي الشهادات الجامعية لتدعيم الإدارة العليا من جامعيين ذات شهادات عالية قصد تنمية الأداء. الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
43.75%	35	إطار
21.25%	17	تطبيق
16.25%	13	تحكم
18.75%	15	تنفيذ
100%	80	المجموع

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يمثل الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية وينقسم أفراد العينة المتكونة من 80 فردا إلى أربع رتب وظيفية:

الرتبة الوظيفية الأولى: المتمثلة في 35 موظف إطار ، بنسبة مقدارها 43.75%

الرتبة الوظيفية الثانية: المتمثلة في 17 موظف تطبيق، بنسبة مقدارها 21.25%

الرتبة الوظيفية الثالثة: المتمثلة في 13 موظف تحكم، بنسبة مقدارها 16.25%

الرتبة الوظيفية الرابعة: المتمثلة في 15 موظف تنفيذ، بنسبة مقدارها 18.75%

وتتفق هذه القراءة مع الجدول السابق والذي خلصنا فيه إلى أن أغلبية أفراد العينة إدارات من جهة وطبيعة الموضوع الذي أُلزمتنا بأخذ أكبر نسبة من الإدارات وذلك لمعرفة برامج التنمية في المديرية.

الأقدمية داخل الإدارة:

الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل الإدارة:

الأقدمية داخل الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	23	28.75%
ما بين 05-10 سنوات	16	20%
ما بين 10-20 سنة	34	42.50%
أكثر من 20 سنة	07	08.75%
المجموع	80	100%

يمثل الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل الإدارة إلى

80 موظف وينقسمون للأربع فترات عمرية حسب الأقدمية داخل الإدارة

الفترة الأولى: لهم أقدمية في الإدارة وتقدر نسبتهم بـ: 28.75%.

الفترة الثانية: لهم أقدمية في الإدارة وتقدر نسبتهم بـ: 20%.

الفترة الثالثة: لهم أقدمية في الإدارة وتقدر نسبتهم بـ: 42.50%.

الفترة الرابعة: لهم أقدمية في الإدارة وتقدر نسبتهم بـ: 08.75%.

من خلال هذه النسب يتبين لنا ان من لهم الاقدمية داخل الادارة جلهم من لهم 20 سنة اقدمية وهذا راجع إلى حداثة المديرية من يوم انشائها.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ورغم ذلك تسعى الدولة الى جلب العناصر الشابة لتدعيم المديرية بالكفاءات واحتكاكهم بمن لهم هذه الاقدمية في الادارة.

- الأقدمية في الوظيفة:

الجدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة:

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	17	21.25%
ما بين 05-10 سنوات	27	33.75%
ما بين 10-20 سنة	23	28.75%
أكثر من 20 سنة	13	16.25%
المجموع	80	100%

يمثل الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة إلى 80 موظف، وينقسمون للأربع فترات عمرية حسب الأقدمية في الوظيفة الفترة 01: تبدأ (أقل من 05) سنوات وتمثل 17 موظف، لهم أقدمية في الوظيفة وتقدر نسبتهم ب: 21.25%.

الفترة 02: فهي محصورة ما بين (05-10) سنوات، وتمثل 27 موظف، ونسبتهم 33.75%.

الفترة 03: فهي محصورة ما بين (10-20) سنة، وتمثل 23 موظف، ونسبتهم 28.75%.

الفترة 04: والأخيرة (أكثر من 20) سنة، وتمثل 13 موظفين، ونسبتهم 16.25%.

وتبين النسب احتواء المديرية على خبرات عديدة تستفيد منها، خاصة في ظل عملية التوسيع والهيكلة التي تقوم بها من جهة و دوران العمل فيها من جهة أخرى بالإضافة إلى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التنمية في المديرية.

2/ عرض وتحليل نتائج أسئلة فرضيات الدراسة:

\* نص السؤال رقم 01: هل تتوفر القيادة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري وعدم الخوف من التغيير؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 14: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 01

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	118.340	1.56500	0.3267	0.65333	1.5650	38.75 %	31	موافق
									43.75 %	35	محايد
									17.50 %	14	غير موافق
									100% %	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 14:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حول مضمون السؤال الأول المتعلق حول: هل تتوفر القيادة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري وعدم الخوف من التغيير؟. نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا ب: الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 35 موظف، أي بنسبة 43.75%، بينما كان عدد المجيبين ب: الموافقة 31 موظف، أي بنسبة 38.75%، في حين كان عدد المجيبين ب: غير موافق 14 موظف أي بنسبة 17.50%، وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.5650، والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.65333، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا ب 1.5650، والخطأ المعياري بلغ 0.3267، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (118.340) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig(0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الأولى دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول " موافق ".

\* نص السؤال رقم 02: هل تقتنع إدارة المنظمات الرياضية بدعم وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 15: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 02

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	النتائج الإجابات	
										ت	ت
دالة	0.000	2	0.05	172.835	1.47750	0.03412	0.68239	1.4775	21.25	17	موافق
									%		
									46.25	37	محايد
									%		
									32.50	26	غير موافق
									%		
									%100	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 15:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حول مضمون السؤال الثاني المتعلق حول هل تقتنع ادارة المنظمات الرياضية بدعم وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة؟ نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب: الحيايد، حيث بلغ عدد المجيبين 37 موظف، أي بنسبة 46.25%، من العينة الكلية، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين ب: موافق 17 موظف أي بنسبة 21.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4775، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.68239، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03412، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.47750، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (172.835) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية (0.00) sig بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثانية دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق".

\* نص السؤال رقم 03: هل تعمل المنظمات الرياضية على تشجيع وبناء ثقة راسخة مثل القيم العام والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس الاهتمام بتحقيق الجودة؟.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 16: يمثل توزيع إجابات اللاعبين وفقا للسؤال رقم 03

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.02	2	0.05	12.635	2.11750	0.03890	0.77795	2.1175	28.75	23	موافق
									%		
									27.50	22	محايد
									%		
								43.75	35	غير موافق	
								%			
								%100	80	المجموع	

### مناقشة الجدول رقم 16:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها الموظفين حول مضمون السؤال الثالث المتعلق حول هل تعمل المنظمات الرياضية على تشجيع وبناء ثقة راسخة مثل القيم العام والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مي الاهتمام بتحقيق الجودة؟.

نلاحظ أن أكبر نسبة قد اجابوا ب: غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 35 موظف، أي بنسبة 43.75%، بينما كان عدد المجيبين ب: الموافقة 23 موظف، أي بنسبة 28.75%، في حين كان عدد المجيبين ب: محايد 22 موظف أي بنسبة 27.50%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.1175، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.77795، فيما قدر الخطأ المعياري بـ 0.03892، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (12.635) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية (sig) (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى ، إذن العبارة الثالثة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الثاني " محايد " .

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* نص السؤال رقم 04: هل تعتقد الادارة استراتيجية تحقيق النجاح .؟

\* الجدول رقم 17: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 4

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
غير دالة	0.49	2	0.05	6.020	3.04500	0.03920	0.78391	2.0450	46.25	37	موافق
									%		
									28.75	23	محايد
									%		
								25	20	غير موافق	
								100	80	المجموع	

### مناقشة الجدول رقم 17:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها الموظفين حول مضمون السؤال الرابع المتعلق حول: هل تعتقد الادارة استراتيجية تحقيق النجاح .؟

نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 37 موظف، أي بنسبة 46.25%

،بينما كان عدد المجيبين بـ: محايد 23 موظف، أي بنسبة 28.75%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير

موافق 20 موظف أي بنسبة 25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر

بـ 2.0450، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.78391، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03920، والفرق بين

المتوسطات قدر أيضا بـ 2.0450، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (52.175) وقيمة

الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(2)، وبمقارنة قيمة

الاحتمال المعنوية sig(0.00) بمستوى الدلالة(0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أكبر من مستوى

الدلالة، إذن العبارة الرابعة غيردالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الثاني " محايد ".

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* نص السؤال رقم 05: هل هناك غرس لمضامين ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المنظمة الرياضية؟

\* الجدول رقم 18: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 05

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	71.540	1.68500	0.03489	0.69785	1.6850	51.25	41	موافق
									%	20	محايد
									23.75	19	غير موافق
									%	80	المجموع
								%100			

### مناقشة الجدول رقم 18:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حول مضمون السؤال الخامس المتعلق حول: هل هناك غرس لمضامين ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المنظمة الرياضية؟ نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 41 موظف، أي بنسبة 51.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: محايد 20 موظف، أي بنسبة 25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.6850، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.69785، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03489، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.68500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (71.540) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الخامسة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق ".

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* نص السؤال رقم 06: هل تخصص ادارة المنظمة الرياضية الامكانيات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ؟

\* الجدول رقم 19: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 06

النتائج الإجابات	ت	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة df	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية sig	القرار
موافق	54	67.50 %	1.5250	0.67862	0.03393	1.52500	135.980	0.05	2	0.000	دالة
محايد	12	15 %									
غير موافق	14	17.50 %									
المجموع	80	100 %									

### مناقشة الجدول رقم 19:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها الموظفون حول مضمون السؤال السادس المتعلق حول: هل تخصص ادارة المنظمة الرياضية الامكانيات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ؟

نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب: موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 54 موظف، أي بنسبة 67.50 %، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 14 موظف، أي بنسبة 17.50 %، في حين كان عدد المجيبين ب: محايد 12 موظف أي بنسبة 15 %، وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.5250 ، والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.67862، والخطأ المعياري قدر ب 0.03393 والفرق بين المتوسطات قدر أيضا ب 1.52500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (135.980) وقيمة الاحتمال المعنوي والتي قدرت ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة السادسة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق ".

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* نص السؤال رقم 07: هل يتم تنفيذ تطبيق نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في المنظمة الرياضية؟

\* الجدول رقم 20: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 07

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	37.535	1.90750	0.03624	0.72475	1.9075	52.50	42	موافق
									33.75	27	محايد
									13.75	11	غير موافق
									100%	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 20:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حول مضمون السؤال السابع المتعلق حول: هل يتم تنفيذ تطبيق نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في المنظمة الرياضية؟ نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 42 موظف، أي بنسبة 52.50%، بينما كان عدد المجيبين بـ: محايد 27 موظف، أي بنسبة 33.75%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 11 موظف أي بنسبة 13.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.9075، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.72475، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03624 والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.9075، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (37.535) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة السابعة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الثاني " محايد " .

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* نص السؤال رقم 08: هل يتم التأكد على منع حدوث الاخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة اثناء تنفيذها؟

\* الجدول رقم 21: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 08

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	96.785	1.60750	0.03408	0.68162	1.6075	57.50	46	موافق
									%20	16	محايد
									22.50	18	غير موافق
									%100	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 21:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفشى بها الموظفون حول مضمون السؤال الثامن المتعلق حول: هل يتم التأكد على منع حدوث الاخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة اثناء تنفيذها؟ نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب: موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 46 موظف، أي بنسبة 57.50%، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 18 موظف، أي بنسبة 22.50%، في حين كان عدد المجيبين ب: الحياد 16 موظف أي بنسبة 20%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.6075، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.68162، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03408، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.60750، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (96.785) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثامنة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول " موافق ".

\* نص السؤال رقم 09: هل يتم التركيز على جودة العمليات الادارية بدلا من التركيز على نتائجها؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 22: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 09

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	237.125	1.40000	0.03225	0.64501	1.4000	21.25	17	موافق
									%35	28	محايد
									43.75	35	غير موافق
									%	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 22:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفشى بها الموظفون حول مضمون السؤال التاسع

المتعلق حول: هل يتم التركيز على جودة العمليات الادارية بدلا من التركيز على نتائجها؟

نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 35 موظف، أي بنسبة

43.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: محايد 28 موظف، أي بنسبة 35% في حين كان عدد المجيبين بـ:

موافق 17 موظف أي بنسبة 21.25%، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4000

، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.64501، والخطأ المعياري 0.03225، والفرق بين المتوسطات قدر

أيضا بـ 01.4000، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (237.125) وقيمة الاحتمال المعنوي

و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية

sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة

التاسعة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق " .

\* نص السؤال رقم 10: هل يدرك جميع العاملين الادوار والمسؤوليات المنسوبة اليهم؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 23: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 10

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	364.500	1.48500	0.04082	0.81636	1.4850	48.75 %	39	موافق
									36.25 %	29	محايد
									15 %	12	غير موافق
									100 %	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 23:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفشى بها الموظفون حول مضمون السؤال العاشر المتعلق حول: هل يدرك جميع العاملين الادوار والمسؤوليات المنسوبة اليهم؟ نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب: موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 39 موظف، أي بنسبة 48.75%، بينما كان عدد المجيبين ب: محايد 29 موظف، أي بنسبة 36.25%، في حين كان عدد المجيبين ب: غير موافق 12 موظف أي بنسبة 15%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4850، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.81636، والخطأ المعياري قدر بـ 0.04082، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.48500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (364.500) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة العاشرة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 11: هل يتم التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات الادارية؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 24: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 11

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	50.585	1.73000	0.03652	0.73037	1.7300	32.50	26	موافق
									%		
									28.75	23	محايد
									%		
								38.75	31	غير موافق	
								%			
								%100	80	المجموع	

مناقشة الجدول رقم 24:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 31 موظف، أي بنسبة 38.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 23 موظف أي بنسبة 28.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.7300، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.73037، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03652 والفرق بين المتوسطات قدر بـ 43، أيضا بـ 1.73000، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (50.585) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الحادية عشر دالة إحصائيا، لصالح الاختيار الأول " موافق ".

\* نص السؤال رقم 12 هل تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتحسين الموظفين فيها؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 25: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 12

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	51.155	1.71500	0.03393	0.74172	1.71500	48.75 %	39	موافق
									18.75 %	15	محايد
									32.50 %	26	غير موافق
									100 %	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 25:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 39 موظف، أي بنسبة 48.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 15 موظف أي بنسبة 18.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.71500، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.74172، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03393، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.71500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (51.155) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثانية عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 13: هل هناك تعاون مشترك على جميع مستويات التنظيم؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 26: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 13

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	224.435	1.39250	0.02912	0.58249	1.3925	50%	40	موافق
									06.2%	05	محايد
									43.7%	35	غير موافق
									100%	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 26:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 40 موظف، أي بنسبة 50%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 35 موظف، أي بنسبة 43.75%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 05 موظف أي بنسبة 06.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.3925، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.58249، والخطأ المعياري قدر بـ 0.02912، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.39250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (224.435) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثالثة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق".

\* نص السؤال رقم 14: هل تساعد الإدارة الموظفين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 27: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 14

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	112.295	1.5675	0.03488	0.69761	1.5675	56.2	45	موافق
									%5		
									06.2	05	محايد
									%5		
								37.5	30	غير موافق	
								%0			
								100	80	المجموع	
								%			

### مناقشة الجدول رقم 27:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 45 موظف، أي بنسبة 56.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 30 موظف، أي بنسبة 37.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 05 موظف أي بنسبة 06.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.5675، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.69761، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03488، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.5675، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (112.295) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة الرابعة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 15: هل برامجتديباالموظفينتخدمنمقاومةعمليةالتغيير؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 28: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 15

النتائج الإجابات	ت	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة احتمال المعنوية sig	القرار
موافق	28	35%	1.2600	0.47218	0.02361	1.26000	347.780	0.05	2	0.000	دالة
محايد	16	20%									
غير موافق	36	45%									
المجموع	80	100%									

### مناقشة الجدول رقم 28:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 36 موظف، أي بنسبة 45%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 28 موظف، أي بنسبة 35%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 16 موظف أي بنسبة 20%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.2600، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.47218، والخطأ المعياري قدر بـ 0.2361، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.26000، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (347.780) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الخامسة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 16: هل تتوفر المرونة والسرعة اثناء تنفيذ العمليات الادارية؟

\* الجدول رقم 29: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 16

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.02	399	0.05	12.215	1.86500	0.03948	0.69314	1.8650	53.7	43	موافق
									%5		
									36.2	29	محايد
									%5		
								%10	08	غير موافق	
									100	80	المجموع
									%		

مناقشة الجدول رقم 29:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 43 موظف، أي بنسبة 53.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 29 موظف، أي بنسبة 36.25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 08 موظف أي بنسبة 10%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.8650، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.69314، والخطأ المعياري قدر بـ 0.3948، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.86500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (12.215) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.02) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.02) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة السادسة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الثاني " محايد ".

\* نص السؤال رقم 17: هل يتحلى الموظفون باللياقة وحسن المعاملة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 30: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 17

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
غيردالة	0.35	2	0.05	6.695	2.08750	0.03957	0.62076	2.0875	31.25	25	موافق
									%		
									11.25	09	محايد
									%		
								57.50	46	غير موافق	
								%			
									%100	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 30:

نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 46 موظف، أي بنسبة 57.50%، بينما كان عدد المجيبين ب: موافق 25 موظف، أي بنسبة 31.25%، في حين كان عدد المجيبين ب: الحياد 09 موظف أي بنسبة 11.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.0875، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.62076، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03957، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 2.0875، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (6.695) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.35) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.35) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أكبر من مستوى الدلالة ، إذن العبارة السابعة عشر غير دالة إحصائيا، لصالح الاختيار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 18: هل يتما لاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 31: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم (18)

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	181.805	1.47250	0.03466	0.70727	1.4725	23.7	19	موافق
									%5		
									%40	32	محايد
									36.2	29	غير موافق
								%5			
									100	80	المجموع
									%		

مناقشة الجدول رقم 31:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا ب: الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 32 موظف، أي بنسبة 40%، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 29 موظف، أي بنسبة 36.25%، في حين كان عدد المجيبين ب: موافق 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.4725، والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.70727، والخطأ المعياري 0.03466، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا ب 1.47250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (181.805) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثامنة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي لاختيار الاول "موافق".

\* نص السؤال رقم 19: هل هناك تواصل بين المؤسسة والموظفين داخل المؤسسة ؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 32: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 19

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	165.455	1.47500	0.03104	0.75493	1.4750	53.7	43	موافق
									%5		
									13.7	11	محايد
									%5		
								32.5	26	غير موافق	
								%0			
								100	80	المجموع	
								%			

### مناقشة الجدول رقم 32:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 43 موظف، أي بنسبة 53.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 11 موظف أي بنسبة 13.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 01.4750، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.75493، والخطأ المعياري 0.03104، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 01.47500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (65.455) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة التاسعة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق".

\* نص السؤال رقم 20: هل تعمل الإدارة على خلق علاقة احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة لتزيد من قيمة العمل؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 33: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 20

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	78.740	1.64500	0.03536	0.66430	1.6450	32.5	26	موافق
									%0		
									13.7	11	محايد
									%5		
								53.7	43	غير موافق	
								%5			
								100	80	المجموع	
								%			

مناقشة الجدول رقم 33:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 43 موظف، أي بنسبة 53.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 11 موظف أي بنسبة 13.75%، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.6450، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.66430، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03536، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.64500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (78.740) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة العشرون دالة إحصائياً، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 21: هل تعمل المنظمات الرياضية على توفير الاتصال المباشر بين الموظفين والمواطنين ل طرح انشغلاتهم؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 34: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 21

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	29.705	1.80250	0.03775	0.61997	1.8025	41.2	33	موافق
									%5	12	محايد
									43.7	35	غير موافق
									%5	80	المجموع
								100			
								%			

مناقشة الجدول رقم 34:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 35 موظف، أي بنسبة 43.75%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 33 موظف، أي بنسبة 41.25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 12 موظف أي بنسبة 15%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.8025، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.61997، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03775، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.8025، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (29.705) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الحادية والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق".

\* نص السؤال رقم 22: هل يتمانجالاتصالبينالرؤساءوالمرؤوسين بسرعة كبيرة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 35: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 22

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	91.835	1.65750	0.03322	0.66430	1.6575	30%	24	موافق
									23.75%	19	محايد
									46.25%	37	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 35:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 37 موظف، أي بنسبة 46.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 24 موظف، أي بنسبة 30%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.6575، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.66430، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03322، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.6575، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (91.835) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثانية والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 23: هل الاعتماد علينا استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لتلبية حاجيات المستخدمين فعليا؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم 36: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 23

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	175.085	1.46000	0.03100	0.61997	1.4600	45%	36	موافق
									32.50%	26	محايد
									22.50%	18	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 36:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 36 موظف، أي بنسبة 45%،

بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير

موافق 18 موظف أي بنسبة 22.50%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر

بـ 1.4600، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.61997، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03100، والفرق بين

المتوسطات قدر أيضا بـ 1.46000، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (175.085) وقيمة

الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة

الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى

الدلالة، إذن العبارة الثالثة والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق " .

\* نص السؤال رقم 24: هل تتم متابعة مشكلات العملاء والتعامل الفعال معها ووضع خطط واستراتيجيات قصيرة الامد

للتعرف على حاجيات الموظفين؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 37: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 24

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	3	0.05	196.340	2.30750	0.06417	1.28338	2.3075	47.50 %	38	موافق
									12.50 %	10	محايد
									40 %	32	غير موافق
									100 %	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 37:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 38 موظف، أي بنسبة 47.50%،

بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 32 موظف، أي بنسبة 40%، في حين كان عدد المجيبين بـ:

الحيد 10 موظف أي بنسبة 12.50%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر

بـ 2.3075 ، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.28338، والخطأ المعياري قدر بـ 0.06417، والفرق بين

المتوسطات قدر أيضا بـ 2.30750 ، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (196.340) وقيمة

الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (399) ، وبمقارنة

قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من

مستوى الدلالة، إذن العبارة الرابعة والعشرون دالة إحصائياً ، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الثالث "أبدا

\* نص السؤال رقم 25: هل يعتمد نظام تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء الموظف من حيث الدقة والموضوعية في عملية

التقويم المستمر؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 38: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 25

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	34.505	1.85250	0.03664	0.73286	1.8525	30%	24	موافق
									27.50%	22	محايد
									42.50%	34	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 38:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 34 موظف، أي بنسبة

42.50%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 24 موظف، أي بنسبة 30%، في حين كان عدد المجيبين بـ:

الحياد 22 موظف أي بنسبة 27.50%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي

قدر بـ 1.8525، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.73286، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03664،

والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.85250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت

بـ (34.505) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة

الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة

الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الخامسة والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط

الحسابي للاختيار الثاني " محايد".

\* نص السؤال رقم 26: هل يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة وذلك من خلال وضع معايير محددة

توضح مدى الانجاز الذي تحققة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 39: يبين توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 26

النتائج الإجابات	ت	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة احتمال المعنوية sig	القرار
موافق	21	26.25 %	1.7550	0.75259	0.03763	1.75500	39.140	0.05	2	0.000	دالة
محايد	27	33.75 %									
غير موافق	32	40 %									
المجموع	80	100 %									

مناقشة الجدول رقم 39:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 32 موظف، أي بنسبة 40%، بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 27 موظف، أي بنسبة 33.75%، في حين كان عدد المجيبين بـ: موافق 21 موظف أي بنسبة 26.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.7550 ، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.75259 ، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03763، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.75500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (39.140) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة السادسة والعشرون دالة إحصائيا ، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق"

\* نص السؤال رقم 27: هل يتم الاعتماد على أساليب تقنية حديثة في نقل وتداول المعلومات وتحديد متطلبات خطة العمل؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 40: توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 27

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	165.335	1.48250	0.03357	0.67143	1.4825	51.2	41	موافق
									%5		
									27.5	22	محايد
									%0		
								21.2	17	غير موافق	
								%5			
								100	80	المجموع	
								%			

مناقشة الجدول رقم 40:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 41 موظف، أي بنسبة 51.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 22 موظف، أي بنسبة 27.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 17 موظف أي بنسبة 21.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4825 ، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.67143 ، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03357 ، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.48250 ، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ(165.335) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية(2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig(0.00) بمستوى الدلالة(0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة السابعة والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفشى بها الموظفين حول السؤال السابع والعشرون يتبين من النسب أعلاه بان عملية التقييم توفر أسس موضوعية لترقية الموظفين فقد اقر ذلك من لهم مستوى تعليمي لا بأس به او يمارسون عمل اداري ذات مسؤولية.

\* نص السؤال رقم 28: هل يتم اعتماد مبدأ التقييم و الرقابة الذاتية كنموذج لتقييم الأداء الحالي قدرات الموظف الفعلية؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 41: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 28

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	153.995	1.49500	0.03302	0.66035	1.4950	27.5	22	موافق
									%0		
									36.2	29	محايد
									%5		
								36.2	29	غير موافق	
								%5			
								100	80	المجموع	
								%			

مناقشة الجدول رقم 41:

نلاحظ أن هناك تكافؤ نسبي بين غير موافق، والحياد، حيث بلغ عدد المجيبين لكل منهما 29 موظف، أي بنسبة 36.25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: موافق 22 موظف أي بنسبة 27.50%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4950، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.66035، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03302، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.4950، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (153.995) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (399)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثامنة والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 29: هل يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقتهم مع الموظف المراد تقييمه؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 42: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 29

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	332.135	1.30500	0.02905	0.58122	1.3050	23.7	19	موافق
									5%	28	محايد
									41.2	33	غير موافق
									5%	80	المجموع
								100%			

مناقشة الجدول رقم 42:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 33 موظف، أي بنسبة 41.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 28 موظف، أي بنسبة 35%، في حين كان عدد المجيبين بـ: موافق 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 01.3050، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.58122، والخطأ المعياري قدر بـ 0.02905، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 01.30500، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (332.135) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة التاسعة والعشرون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها الموظفون حول السؤال التاسع والعشرون يرى 33 موظف بعدم تأثر المدير سلبا او ايجابا بعلاقته مع الموظفين الا ان هذه الاجابة تخدم من لهم مصلحة خاصة مع المدير وهذا ما ذهب اليه الموافقون.

\* نص السؤال رقم 30: هل يتقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكات الانضباطية؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 43: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 30

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	83.135	1.65750	0.03415	0.68291	1.6575	31.2	25	موافق
									5%		
									11.2	09	محايد
									5%		
								57.5	46	غير موافق	
								100	80	المجموع	
								%			

مناقشة الجدول رقم 43:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 46 موظف، أي بنسبة 57.50%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 25 موظف، أي بنسبة 31.25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 09 موظف أي بنسبة 11.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.6575، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.68291، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03415، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.6575، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (83.135) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثلاثون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق"

\* نص السؤال رقم 31: هل يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضعنا له؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 44: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 31

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	1.535	1.9570	0.04130	0.82607	1.9575	45%	36	موافق
									31.2%	25	محايد
									23.7%	19	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 44:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 36 موظف، أي بنسبة 45%، بينما كان عدد المجيبين بـ: الحياد 25 موظف، أي بنسبة 31.25%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.9575، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.82607، والخطأ المعياري قدر بـ 0.82607، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.9575، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (1.535) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الحادية والثلاثون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 32: هل البرامج المتبعة في المؤسسة تساعدك على تحسين الأداء؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 45: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 32

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	15.815	1.85250	0.03896	0.77927	1.8525	30%	24	موافق
									41.25%	33	محايد
									28.75%	23	غير موافق
									100%	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 45:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 33 موظف، أي بنسبة 41.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 24 موظف، أي بنسبة 30%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 23 موظف أي بنسبة 28.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.8525، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.77927، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03896، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.85250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (15.815) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة الثانية والثلاثون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق"

\* نص السؤال رقم 33: هل يجتمع المدير دوريا مع الموظفين ويتبادلوا الآراء حول العمل والادارة ؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 46: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 33

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	15.815	1.85250	0.03896	0.77927	1.8525	30%	24	موافق
									41.25%	33	محايد
									28.75%	23	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 46:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 33 موظف، أي بنسبة 41.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 24 موظف، أي بنسبة 30%، في حين كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 23 موظف أي بنسبة 28.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.8525، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.77927، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03896، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.85250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (15.815) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة الثانية والثلاثون دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق"

\* نص السؤال رقم 34: هل يشارك الموظفون في المنظمات الرياضية في عملية ادارة الجودة ؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 47: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 34

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	83.135	1.65750	0.03415	0.68291	1.6575	31.2	25	موافق
									5%		
									11.2	09	محايد
									5%		
								57.5	46	غير موافق	
									100	80	المجموع
									%		

مناقشة الجدول رقم 47:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 46 موظف، أي بنسبة

57.50%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 25 موظف، أي بنسبة 31.25%، في حين كان عدد

المجيبين بـ: الحياد 09 موظف أي بنسبة 11.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط

الحسابي الذي قدر بـ 1.6575، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.68291، والخطأ المعياري قدر بـ

0.03415، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.65750، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون

قدرت بـ (83.135) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة

الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة

الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثلاثون دالة إحصائياً، لصالح المتوسط الحسابي

للاختيار الأول "موافق"

\* نص السؤال رقم 35: هل يركز تدريب الموظفين في المنظمة الرياضية على مساعدتهم في حل المشكلات وتحسين

العمليات التي يقومون بها؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 48: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 35

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	347.780	1.26000	0.02361	0.47218	1.2600	35%	28	موافق
									20%	16	محايد
									45%	36	غير موافق
									100%	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 48:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : غير موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 36 موظف، أي بنسبة 45%، بينما كان عدد المجيبين بـ: موافق 28 موظف، أي بنسبة 35%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 16 موظف أي بنسبة 20%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.2600، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.47218، والخطأ المعياري قدر بـ 0.2361، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.26000، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (347.780) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الخامسة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختبار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 36: هل يجتمع المدير دوريا مع الموظفين لتبادل الآراء حول العمل والادارة ؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 49: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 36

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	172.835	1.47750	0.03412	0.68239	1.4775	21.25	17	موافق
									%		
									46.25	37	محايد
									%		
								32.50	26	غير موافق	
								%			
									%100	80	المجموع

مناقشة الجدول رقم 49:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا ب: الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 37 موظف، أي بنسبة 46.25%، من العينة الكلية، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 26 موظف، أي بنسبة 32.50%، في حين كان عدد المجيبين ب: موافق 17 موظف أي بنسبة 21.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.4775، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.68239، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03412، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.4775، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (172.835) وقيمة الاحتمال المعنوي والتي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية (sig(0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثانية دالة إحصائياً، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق".

\* نص السؤال رقم 37: هل يشارك الموظفون في اعداد الخطط والبرامج لتحسين الجودة؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 50: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 14

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	112.295	1.5675	0.03488	0.69761	1.5675	56.2	45	موافق
									%5		
									06.2	05	محايد
									%5		
								37.5	30	غير موافق	
								%0			
								100	80	المجموع	
								%			

مناقشة الجدول رقم 50:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا بـ : موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 45 موظف، أي بنسبة 56.25%، بينما كان عدد المجيبين بـ: غير موافق 30 موظف، أي بنسبة 37.50%، في حين كان عدد المجيبين بـ: الحياد 05 موظف أي بنسبة 06.25%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.5675، والانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.69761، والخطأ المعياري قدر بـ 0.03488، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا بـ 1.5675، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (112.295) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2) ، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة ، إذن العبارة الرابعة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول "موافق".

\* نص السؤال رقم 38: هل تعمل الجودة الشاملة على تسهيل عملية صنع القرارات الادارية؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 51: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 38

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	181.805	1.47250	0.03466	0.70727	1.4725	23.7	19	موافق
									%5		
									%40	32	محايد
									36.2	29	غير موافق
								%5			
									100	80	المجموع
									%		

مناقشة الجدول رقم 51:

نلاحظ أن أكبر نسبة قد أجابوا ب: الحياد، حيث بلغ عدد المجيبين 32 موظف، أي بنسبة 40%، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 29 موظف، أي بنسبة 36.25%، في حين كان عدد المجيبين ب: موافق 19 موظف أي بنسبة 23.75%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.4725، والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.70727، والخطأ المعياري 0.03466، والفرق بين المتوسطات قدر أيضا ب 1.47250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت ب(181.805) وقيمة الاحتمال المعنوي والتي قدرت ب(0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة الثامنة عشر دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي لاختيار الاول "موافق".

نص السؤال رقم 39: هل تحرص ادارة المنظمة الرياضية على جعل محيط العمل خال من الشعور بالخوف؟

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 52: يمثل توزيع إجابات الموظفين وفقا للسؤال رقم 39

القرار	قيمة احتمال المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ت	النتائج الإجابات
دالة	0.000	2	0.05	135.980	1.52500	0.03393	0.67862	1.5250	67.50 %	54	موافق
									15 %	12	محايد
									17.50 %	14	غير موافق
									100 %	80	المجموع

### مناقشة الجدول رقم 52:

من خلال هذا الجدول، وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها الموظفون حول مضمون السؤال السادس المتعلق حول: هل تخصص ادارة المنظمة الرياضية الامكانيات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ؟

نلاحظ أن اكبر نسبة قد أجابوا ب: موافق، حيث بلغ عدد المجيبين 54 موظف، أي بنسبة 67.50%، بينما كان عدد المجيبين ب: غير موافق 14 موظف، أي بنسبة 17.50%، في حين كان عدد المجيبين ب: محايد 12 موظف أي بنسبة 15%. وهي أقل نسبة، وذلك بعد حساب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1.5250، والانحراف المعياري الذي قدر ب 0.67862، والخطأ المعياري قدر ب 0.03393 والفرق بين المتوسطات قدر أيضا ب 1.5250، أما قيمة اختبار معامل الارتباط بيرسون قدرت ب (135.980) وقيمة الاحتمال المعنوي و التي قدرت ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (2)، وبمقارنة قيمة الاحتمال المعنوية sig (0.00) بمستوى الدلالة (0.05)، نلاحظ أن قيمة الاحتمال المعنوية أقل من مستوى الدلالة، إذن العبارة السادسة دالة إحصائيا، لصالح المتوسط الحسابي للاختيار الأول " موافق " .

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

بعد عرض النتائج المحصل عليها من الأسئلة والتي حددت من الرقم (01) إلى الرقم (09) و الخاصة بالفرضية الأولى.

من خلال الجدول اعلاه نجد أن خمسة عشر مجيب قد أجابوا بالموافقة على السؤال 01 والسؤال 09 أما سبعة مجيبين فقد كانت إجابتهم بالحياد بالنسبة للسؤال الأول وبالموافقة التامة على السؤال 09، ونجد تسعة أفراد من العينة لم يوافقوا على السؤال 01 رغم أن إجابتهم قد كانت ايجابية بالنسبة للسؤال 09، ونجد أيضا فردين من العينة كانوا محايدين بالنسبة للسؤال 09 وموافقين للسؤال 01، وعشرون مجيب حيث اتفقوا على الحياد على السؤالين معا، كذلك هناك ثلاثة عشر مجيب اتفقوا على الحياد في السؤال 01 ولم يوافقوا على السؤال 09، وهناك فرد واحد قد التزم بالحياد بالنسبة للسؤال 01 وثلاثة عشر مجيب لم يوافقوا على السؤال 09.

### الجدول رقم: 53

المجموع	هل توجد برامج تدريبية في مؤسستكم؟			موافق	محايد	غير موافق
	موافق	محايد	غير موافق			
31	15	07	09	موافق	هل يوجد برنامج لتنمية مؤسستكم؟	
35	02	20	13	محايد		
14	00	01	13	غير موافق		
80	17	28	35	المجموع		

### 3/ مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 53: مناقشة جدول الفرضية الجزئية الأولى:

معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
36,66	0.048	04	0,05	دال إحصائيا

مناقشة الجدول رقم 53:

عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن معامل الارتباط كان ب: 36,66، أما القيمة المعنوية sig وجدنا 0.048، ذلك عند درجة الحرية  $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة (0.05) أكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية الأولى محققة عند مستوى الدلالة 0,05

### 6-1- الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الأولى المتمثلة ببرامج التدريب وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة لها إستراتيجية وخطة تطويرية تتضمن جملة من الأدوات والأساليب التي تستهدف تحسين أداء الموظفين بها ومن بين هذه الأساليب التدريب.

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة، وهذا يرجع إلى سياسة الإدارة وسياسة الدولة من أجل التحفيز والتدعيم للإطارات السامية للمساهمة في تطوير الإدارة وتمييزها من خلال تسييرهم وقراراتهم الإدارية التي تخدم هذه المنظمات الرياضية.

وهذا ما يؤكد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

، وبالتالي فالفرضية الأولى محققة

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

بعد عرض النتائج المحصل عليها من الأسئلة والتي حددت من الرقم (10) إلى الرقم (19) والخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم 54:

المجموع	هل هناك اتصال دائموجديبين المسؤولين والموظفين؟			موافق	محايد	غير موافق
	موافق	محايد	غير موافق			
31	24	04	03	موافق	هل يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم؟	
35	15	03	17	محايد		
14	04	04	06	غير موافق		
80	43	11	26	المجموع		

من خلال الجدول رقم 49 نجد أن أربعة وعشرون مجيب قد أجابوا بالموافقة على السؤالين، أما أربعة مجيبين فقد كانت إجابتهم بالموافقة بالنسبة للسؤال 01 وبالحياد التام على السؤال 15، ونجد ثلاثة أفراد من العينة وافقوا على السؤال 01 وغير موافقين بالنسبة للسؤال 15، ونجد أيضا خمسة عشر فردا من العينة كانوا محايدين بالنسبة للسؤال 01 وموافقين بالنسبة للسؤال 15، وثلاثة مجيبين حيث اتفقوا على الحياد في السؤالين معا، كذلك هناك سبعة عشر مجيب اتفقوا على الحياد في السؤال 01 ولم يوافقوا على السؤال 15، وهناك أربعة أفراد لم يوافقوا على السؤال 01 ووافقوا بالإيجاب على السؤال 15، والنتزم أربعة مجيبين بالحياد على السؤال 15 ولم يوافقوا على السؤال 01، وفي الأخير نجد ستة أفراد غير موافقين على السؤالين معا.

#### -مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

\* الجدول رقم 54: مناقشة جدول الفرضية الجزئية الثانية:

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المعنوية sig	كا <sup>2</sup>
دال إحصائيا	0,05	04	0.032	16,80

مناقشة الجدول رقم 54:

عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن معامل الارتباط كان ب: 16,80، أما القيمة المعنوية وجدنا 0,032، ذلك عند درجة الحرية  $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة اكبر من القيمة المعنوية، ومنه نقول أن الفرضية الثانية محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

الاستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الثانية المتمثلة تنمية الموارد البشرية وعلى ضوء الإجابات التي أفضى بها المستجوبون حيث أن تنمية الموارد البشرية تسعى لدعم العمل الجماعي لتعزيز نظام الاتصال بمديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة، مما يؤكد أن إستراتيجية الإدارة تسعى لتحسين تحسين الأداء وفعالية المنظمة.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين بالمديرية، مما يؤكد فعالية نظام الاتصال الداخلي بالمنظمة الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تحسين المنظمات الرياضية .

وهذا ما يؤكد أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة. ، وبالتالي فالفرضية الثانية محققة.

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بعد عرض النتائج المحصل عليها من الأسئلة والتي حددت من الرقم (20) إلى الرقم (39) والخاصة بالفرضية الثالثة :

الجدول رقم : 55

المجموع	هل يعمل نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الموظف لتحسين أداء المنظمات الرياضية؟			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	
31	14	05	12	موافق
35	13	11	11	محايد
14	07	06	01	غير موافق
80	34	22	24	المجموع

من خلال الجدول رقم 51 نجد أن اثني عشر مجيب قد أجابوا بالموافقة على السؤال 01 والسؤال 25 أما خمسة مجيبين فقد كانت إجابتهم بالحياد بالنسبة للسؤال 25 وبالموافقة التامة على السؤال 01، ونجد أربعة عشر فردا من العينة لم يوافقوا على السؤال 25 ووافقوا بالإيجاب على السؤال 01، ونجد إحدى عشر من العينة كانوا محايدين بالنسبة للسؤال 01 وموافقين بالنسبة للسؤال 25، وإحدى عشر مجيب حيث اتفقوا على الحياد بالنسبة للسؤالين معا، كذلك هناك ثلاثة عشر مبحوث التزموا بالحياد في السؤال 01 ولم يوافقوا على السؤال 25، وهناك فرد واحد قد وافق بالنسبة للسؤال 01 ولم يوافق على السؤال 25، كما هنالك ستة أفراد كانت إجابتهم غير موافقين على السؤال 01، ومحايدين في السؤال 25. وفي الأخير نجد سبعة مبحوثين لم يوافقوا على السؤالين معا.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### -مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.

\* الجدول رقم 55: مناقشة جدول الفرضية الجزئية الثالثة:

القيمة المعنوية sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا <sup>2</sup>
0,48	04	0,05	غير دال إحصائياً	06,57

### مناقشة الجدول رقم 55:

عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن معامل الارتباط كان ب: 06,57، أما القيمة المعنوية وجدنا 0,48، ذلك عند درجة الحرية  $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة أصغر من القيمة المعنوية، ومنه نقول أن الفرضية الثالثة غير محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

### -الاستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الثالثة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة وعلى ضوء الإجابات التي أفشى بها المستجوبون نجد انه رغم ضرورة تبني مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة من خلال تعامل الإدارة مع الموظفين بإيجاب والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومن خلال تقدير الجهد الذي يبذله الموظفين إلا أن هناك عدم وضوح في معايير تقييم الأداء وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء من منظور التنمية التنظيمية وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها خاصة مع الهيكلة الجديدة للإدارة ورغم الزيادة في الاجور الا ان هناك غموض يسيطر على معايير تقييم الاداء.

وهذا ما يؤكد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة، وبالتالي فالفرضية الثالثة غير محققة.

## الفصل الثاني عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة:

- يمكن تحسين الأداء في المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية.
  - ربط بين السؤال رقم 01: هل يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم؟ والسؤال رقم 39 هل تحرص إدارة المنظمة الرياضية على جعل محيط العمل خال من الشعور بالخوف؟
- \* الجدول رقم 56 يمثل : مناقشة جدول الفرضية العامة:

المجموع	هل تحرص إدارة المنظمة الرياضية على جعل محيط العمل خال من الشعور بالخوف؟			المجموع	هل يوجد برنامج لتحسين مؤسستكم؟
	موافق	محايد	غير موافق		
31	01	11	19	موافق	
35	17	16	02	محايد	
14	05	06	03	غير موافق	
80	23	33	24	المجموع	

من خلال الجدول نجد أن تسعة عشر مجيب قد أجابوا بالموافقة على السؤال 01 والسؤال 39 أما إحدى عشر مجيب فقد كانت إجابتهم بالحياد بالنسبة للسؤال 39 وبالموافقة التامة على السؤال 01، ونجد فرد واحد من العينة لم يوافق على السؤال 39، وإجابته كانت ايجابية بالنسبة للسؤال 01، ونجد أيضا فردين من العينة كانوا محايدين بالنسبة للسؤال 01 وموافقين للسؤال 39. وستة عشر مجيب حيث اتفقوا على الحياد على السؤالين معا، كذلك هناك سبعة عشر مجيب اتفقوا على الحياد في السؤال 01 ولم يوافقوا على السؤال 39، وهناك ثلاثة أفراد قد وافقوا على السؤال 39 ولم يوافقوا على السؤال 01.

### مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية التنظيمية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة

\* الجدول رقم 56: مناقشة جدول الفرضية العامة:

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المعنوية sig	كا <sup>2</sup>
دال إحصائيا	0,05	04	0.048	29,81

مناقشة الجدول رقم 56:

عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن معامل الارتباط كان ب: 29,81، أما القيمة المعنوية وجدنا 0.048، ذلك عند درجة الحرية  $df = 04$ ، ونسبة الدلالة الإحصائية 0,05. أي أن مستوى الدلالة (0.05) أكبر من القيمة المعنوية (0.048)، ومنه نقول أن الفرضية العامة محققة عند مستوى الدلالة 0,05.

# الاستنتاج العام

### ➤ الاستنتاج العام:

لقد عرضنا في مجمل هذه الدراسة الى المديرية محل الدراسة و هي مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة وبلدية حاسي ببح و بلدية عين وسارة.

حيث يظهر ويبرز جليا أهم المراحل و التطور التاريخي التي مرت به هذه المديرية وجميع المهام المنوطة بها ، حيث تم التطرق الى هيكلها التنظيمي وجميع مصالحها خاصة نها البشرية .

ولأن التنمية التنظيمية تسعى بأدواتها ومجالاتها الى الوصول ال تغيير وتطوير وتحسين هذه المديرية المنظمة في مؤسسة ادارية.

لهذا تم اسقاط الجانب النظري على الجانب الواقع العلمي وتم اختيار هذه المؤسسة لمحل الدراسة التي تلعب دورا اساسيا في مجتمع من حيث المكانة المميزة لها خاصة انها تضمن جزء من مخططات السلطة العليا في التنمية المحلية و الوطنية .

ولذلك تم الاستعانة باعداد استبيان موجه يسعى بأساليبه وادواتها وأسئلته للحصول على نتائج مساعدة لفهم هذا الفكر الاداري الجديد .

حيث نرى من خلال الفرضية الأولى أن إطارات الموظفين هم من يستفيدوا من برامج التدريب بصفة دائمة، أما فئة التحكم والتطبيق والتنفيذ فهي تستفيد من هذه البرامج بصفة متفاوتة.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.، وبالتالي فالفرضية الأولى محققة.

وتبين لنا من خلال الفرضية الثانية أن هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء ،مما يؤكد فعالية تأثير الاتصال الداخلي بالمنظمات الرياضية، وان له دوره الهام الذي يلعبه في تنمية المنظمات.

وهذا ما يؤكد بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الاداء في المنظمات

الرياضية محل الدراسة. ، وبالتالي **الفرضية الثانية محققة.**

وعرجنا في الفرضية الثالثة وجدنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة اجمعوا على عدم وجود علاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وتحسين الأداء وعبروا عن عدم رضاهم عن هذا النظام مقارنة بالمجهودات التي يبذلونها.

وهذا ما يؤكد أن لوجود لعلاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء في المنظمات

الرياضية محل الدراسة. ، وبالتالي **الفرضية الثالثة غير محققة.**

ومما سبق نستنتج وحسب الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنمية

التنظيمية وتحسين الاداء في المنظمات الرياضية محل الدراسة.، وبالتالي **الفرضية العامة محققة.**

# الاقتراحات

## الاقتراحات:

إن سرعة التغييرات وتلاحقها يفرض على الإدارة الجزائرية تبني الإستراتيجية الإدارية، كإستراتيجية تستهدف تكييفها مع التغييرات وزيادة فعاليتها، وفي سبيل ذلك نقدم الاقتراحات التالية:

\*مراعاة حاجات وقيم وثقافة الموظفين عند إحداث التغييرات في المؤسسة.

\*تبني الإستراتيجية الإدارية وتدريب القادة الإداريين على برنامجها.

\*تدريب الموظفين لزيادة معارفهم وقدراتهم، مع العمل على توفير الحافز للعملية.

\*تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا (مكافآت، ترقية، الأوسمة أو شهادات... الخ).

\*تدعيم نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتفعيل العمل الجماعي وتسهيل وصول المعلومات للموظفين.

\*إشراك الموظفين وتقويضهم وتمكينهم في المنظمة.

\*زيادة توظيف الموارد البشرية للتقليل من كثافة وضغوط العمل.

\*إعادة النظر دوريا في نظام الأجور، لوقف هجرة الإطارات للمنظمات الإدارية للخارج، أو للمؤسسات الأجنبية.

\*ضرورة وضع أنظمة وسياسات إدارية واضحة ومعلنة، تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، بعيدة عن الولاءات والعلاقات الشخصية.

\*تطوير وتحديث أساليب العمل في الجانب البشري والتقني والعمل على تهيئة مناخ ملائم للعمل.

## أفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية مساهمة الإستراتيجيات في تحسين أداء المنظمات الرياضية من منظور التنمية التنظيمية وبالنظر لتعدد الأساليب والأدوات التي تتضمنها الإستراتيجية لتحسين الأداء تم اختيار أسلوبين في كل مجال من المجالات التي يشملها البرنامج ( الأفراد، الجماعات، التنظيم)، وبحكم اتساعه وتشعبه وارتباطه بمفاهيم إدارية أخرى لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء موضوع استراتيجيات تحسين الاداء من جوانب أخرى مفتوح للباحثين، ولا بأس أن نذكر من تلك الجوانب ما يلي:

\* دور سلوك القيادة في استراتيجيات تحسين الاداء .

\* تنمية الموارد البشرية كاستراتيجيات لتحسين الاداء

\* إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة كاستراتيجيات لتحسين الاداء من منظور التنمية التنظيمية.

الخاتمة

## ➤ الخاتمة:

ان سرعة التغيرات التي تطرأ على المنظمات و الادارات يلزمها حتما باتباع استراتيجيات وخطط موجهة للتكيف مع جميع المشاكل الصعوبات و المعوقات التي تحد من مردودية الادارة .

ان جعل هذه المنظمات تستجمع جميع أفكارها في تطوير وتنظيم المحور البشري الذي يعتبر أهم عنصر في هذه العملية حيث أنه يلعب دورا كبيرا وفعالا و اساسيا في عملية تغيير منظمة، حيث يتم تطوير هذا العنصر بتميته وتحفيزه .

لهذا برز منظور ومفهوم التنمية التنظيمية كأحد النظريات و المفاهيم و البرامج التطويرية التي تساهم في تحسين وتغيير الفكر الاداري الحديث.

حيث تظهر التنمية التنظيمية وتوسعى و تبرز في زيادة النمو و التطور عن طريق الادوات و الاساليب المختلفة .

وقد سعت التنمية التنظيمية الى تحديث و تطوير المنظمة الرياضية جعلها أكثر مرونة وتمتاز بالتطور و التغيير .

ولتسليط الضوء على التنمية التنظيمية ومساهمتها في تحسين المنظمات الرياضية قمنا بهذه الدراسة التي تناولنا فيها الجانب النظري والمتمثل في التنمية التنظيمية بمفهومها واهدافها ومجالاتها واساليبها اضافة الى التغيير التنظيمي وما يتضمنه .

وعرجنا بعد ذلك الى تحسين الاداء من منظور التنمية التنظيمية الذي عالجا فيه مفاهيم الاداء و تقييمه و أشكاله و متغيراته .

و تطرقنا الى أهم العوامل المؤثرة في تحسين الاداء في المناهج الفردية والجماعية والتنظيمية .  
و بعد هذا تم التطرق الى المنظمة الرياضية و ما تتضمنه .

اما عن الجانب العلمي الواقعي الميداني تم اسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية المتمثلة في مديرية

الشباب و الرياضة لولاية الجلفة و بلدية حاسي بحبح و بلدية عين وسارة .

ولهذا يمكن القول انه بوجود نظرة استراتيجية هدفها تحسين الجانب الاداري لهذه المؤسسة الا انها لا زالت

تنقصها الفعالية الممنهجة في تحسين الاداء خاصة على العنصر البشري .

لهذا تبقى فكرة التنمية التنظيمية مفهوم فكري ونظري لم يستطع ان يبقى الى درجة تطويرية و تطبيقية

تجسدها على ارضية الواقع وعلى هذه المؤسسة .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

### المراجع باللغة العربية:

- أحمد علي صالح و طاهر محسن منصور الغالبي: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات، ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010.
- أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1993 .
- احمد نور: مبادئ محاسبة التكاليف،الدار الجامعية، مصر، 1999.
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2000
- أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1993.
- أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- احمد محمد صالح الشمسان،قضايا ادارية،مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.
- أحمد، محمد (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- ابراهيم محمود عبد المقصود ، د.حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، منشأة المعارف ، الاسكندرية، مصر، 1999.
- الاستاذ الدكتور فائق حسني ابو حليلة: الحديث في الادارة الرياضية، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2004.
- إلهام يحيى، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، الجزائر:جامعة ورقلة العدد05، 2007.
- أبو الخير، عادل السعيد محمد، "القيم المهنية و السلوكية للوظيفة الشرطة و مردوداتها"، القاهرة، أكاديمية مبارك للأمن، مطبعة الشرطة 2003.
- أبو شيخه، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- انطون رحمة: تخطيط الموارد البشرية وادارتها، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005 - 2006 .
- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد7، جامعة شلف، 2010 .

- البرنوطي، سعاد (2001)، إدارة الموارد البشرية، همان دار وائل للنشر
- الشرف، سلوى (2008). دورة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العالول. سمر (2011م). دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.
- العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العابدي، عز الدين أحمد (2015). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة . 2015
- العرابيد، نيطى (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المؤسسات الثانوية بمحافظة غزة، جامعة الأزهر، غزة.
- القيسي، هناء محمود(2010). الإدارة التنظيمية مبادئ . نظريات . اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع : عمان.
- السلمي، علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر 2001
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ الطبعة الأولى، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع. 2006
- المدهون، محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية" الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر (2005)
- بربر، كامل، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، بيروت، الطبعة الأولى المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1997.
- بني حسن. هزاع (2015م). مقدمة كاملة عن أسبوع الجودة. تاريخ الاطلاع: 16/1/2018م.
- توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)،دار النهضة العربية،1999

- ثابت ادريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، 2007.
- جواد. عمر (2015م). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
- حمداوي وسيلة : ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالمة، 2004 .
- حسن راوية محمد: اداء الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
- حسن أحمد الشافعي و ابراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للادارة الرياضية ( التوجيه )، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا طباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
- حسام سامر عبد: الادارة الرياضية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- حمود. خضير (2007م). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار النشر والتوزيع.
- د. حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، ج6، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.
- د. حسام سامر عبده: الادارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011 .
- د. حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للادارة الرياضية ( الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية)، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
- دكتور جمال محمد علي: الحديث في الادارة الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2009 .
- خلع. مريم. وبرائيس. عبد القادر (2016م). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد..
- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
- د. كريم محمد محمود الحكيم: ادارة المؤسسات الرياضية، ط1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2015.
- د. سمير عبد الحميد علي: ادارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها، ط1، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1999.

- راضية بوريان مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور المنظمات الاعمال في ظل التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة 3. لملتقى أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، نوفمبر 2009.
- راوية حسن: ادارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية ) دار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 2003 .
- روسيل هوي يوارون سميث ، هانزويستريك، بوب ستوارت، ماثيو نيكولسن: ادارة الرياضة ، تر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط1، دار الفاروق للنشر، الجيزة، مصر، 2010.
- زهير ثابت، كحف تقييم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان والقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2001 .
- سنى عبد الكريم خناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، الفترة 08-09 مارس 2005 .
- سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الجامعية للنشر، القاهرة ، مصر ، 2000.
- سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملرعون، يسرى مباركة: ادارة الموارد البشرية الافراد، منشورات جامعة دمشق، ط6، 2004-2005 .
- سلطان، محمد (2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- شرف. نسيمة (2011م). معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح. الجزائر .
- شحادة ،نظمي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية(أدارة الأفراد)، دار ال صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2000
- صوالحة؛ عونية عطا والعبوشي، نوال عبد الرؤوف. (2012). دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم النفسية.

- طويهري. فاطمة (2015م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة وهران. الجزائر.
- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، الجزء الأول، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999 .
- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001 .
- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1998.
- عبد الباقي،صلاح الدين محمد،"الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد الب. شرية بالمنظمات"الإسكندرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 2001
- عقيلي، عمروصفي "ادارة القوى العاملة" عمان،دار زهران للنشر والتوزيع،1996
- عابدين ، محمد (2001). الإدارة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- عامر، سامح (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية ، ط5 ، دار المعارف للنشر،2006
- فريد النجار : التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن 21، دار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- فرنش، ندل وجونير، سيسل، (2000)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الاعمال(طرق واساليب سياسات واستراتيجيات)،دار الهلال ،عمان،الادرن، 1991.
- كشواي، باري، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع 2006
- متحت أبو النصر: الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008،
- محمد سعيد أنور السلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية،2003.

- محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- محمد بدر عبد التواب، اشرف جاب الله السيد: مستحدثات الادارة الرياضية( ادارة الوقت - الجودة- اللوجستيات )، الجزء الثاني، دار العلم والامان للنشر والتوزيع، مصر، 2016
- محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2006
- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جوبجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2009
- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- نيوباي، تونس "التدريب الفعال وأثره على التكلفة"(دليل الم. دير)، القاهرة، سلسلة
- هواري، سيد(2000). ممارسات المدير في القرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2008.
- ويلز، مايك، "إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر "معهد الادارة العامة(2005).

- Bernard Martony, Daniel Croset, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2005.
- Barraux Jaque, Entreprise et performance globale, Editions economica, Paris, 1997,
- Buchanan, D., & Huczynski, A., (1997), Organizational Behavior- an introductory text, 3rd ed., prentice Hall, London.
- Beckhard, R., (1969), Organization Development Strategies and Models, Addison- Wesley publishing Co., Boston.
- Brown, D., & Harvey, D., (2006) An Experimental Approach to Organization Development, 7th ed., Prentice- Hall international, New Jersey.
- Castelnau Jacques et autres, Le pilotage stratégique, éditions d'organisations, Paris, 1999, p73. 2-J.P.Angelier, Economic industrielles éd. OPU, Alger, 1993, p168.
- Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Editions d'organisation; 2ème édition, Paris ,2000
- dictionnaire Larousse de la langue française , 2001 .
- dictionnaire Larousse bardas,1997 .
- Davis B. (2006). Developing sustainable sustainable leadership, Moorabain, Asutralia : Hawker Brownlow.
- French, W., al., (2000), Organization Development and et Transformation: Managing, Effective, change, McGraw-Hill, New York.
- Gibson, L., Ivancevich, J., Jr. & Konopaske, R. (2003).
- H . BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, ed Economica, Paris,1998

- Northouse, P. G .(2013). Leadership theory and practice. 6ed, Los Angeles : Sage Publications.
- Northouse, P.G.(2013). Leadership: Theory and practice. Sage
- Organizations : Behavior, structure, and process, Boston: Mc.
- P. Bescos, C. Mendoza, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94,
- William Tate (2009). The Search for Leadership: An Organisational Perspective.

الملاحق

الملحق رقم 01:

قائمة الموظفين بالمديرية

القائمة العددية  
موقوفة بتاريخ 2021.11.05

الملاحظات	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف والرتب
		01		مدير
		01		مفتش الشباب والرياضة
		07		مستشار رئيسي في الرياضة
		08		مستشار رئيسي للشباب
		51		مستشار الرياضة
		44		مستشار الشباب
		26		مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية
		10		مربي رئيسي لتنشيط الشباب
		14		مربي تنشيط الشباب
		01		مربي الأنشطة البدنية والرياضية
		01		مهندس دولة في الاعلام الالي
		01		مهندس دولة في الاحصائيات
		04		متصرف محلل
		04		متصرف
		03		مساعد مهندس مستوى 1 في الاعلام الالي
		02		مساعد مهندس مستوى 1 في الاحصائيات
		00		مساعد متصرف
		03		تقني سام في الاعلام الالي
		00		مكتب مديرية رئيسي
		11		ملحق رئيسي للإدارة
		03		محاسب اداري رئيسي
		06		ملحق ادارة
		00		تقني في الاعلام الي
		01		مكتب مديرية
		02		محاسب اداري
		08		معاون ادارة رئيسي
		11		معاون ادارة
		03		مكتب
		08		معاون مكتب
		00		مساعد محاسب اداري
		00		معاون حفظ البيانات
		03		عامل مهني خارج الصنف
		05		عامل مهني من الصنف الاول
		27		عامل مهني من الصنف الثاني
		01		مهندس دولة في السكن والعمارة
		00		مهندس معماري رئيسي
		03		مهندس معماري
		00		تقني سامي في السكن والعمارة
		01		محافظة المكتبات والوثائق والمحفوظات
		02		تقني صيادي من الدرجة الاولى
		01		تقني صيادي من الدرجة الثانية
		01		ممرض متخصص لتحصن العمومية
		00		تقني سامي في الفلاحة
		00		تقني في الفلاحة
		427		المجموع الكلي

الملحق رقم 02:

استمارة الاستبيان

## البيانات العامة :

- 1- السن أقل من 30 سنة  ما بين 30-40 سنة  ما بين 40-50 سنة  أكثر من 50
- 2- الجنس ذكر  أنثى
- 3- الحالة العائلية أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4- المستوى إكمالي  ثانوي  جامعي
- 5- الرتبة الوظيفية إطار  تطبيق  تم  تنفيذ
- 6- الأقدمية داخل الإدارة أقل من 5 سنوات  5 - 10  10-20  أكثر من 20
- 7- الأقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات  5 - 10  10-20  أكثر من 20

عبارات الإستبانة:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	هل تتوفر القيادة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري وعدم الخوف من التغيير			
2	هل تقتنع إدارة المنظمات الرياضية بدعم وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟			
3	هل تعمل المنظمات الرياضية على تشجيع وبناء ثقة راسخة مثل القيم العام والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة؟			
4	هل تعتقد الإدارة استراتيجية تحقيق النجاح؟			
5	هل هناك عرس لمضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المنظمة الرياضية؟			
6	هل تخصص إدارة المنظمة الرياضية الامكانيات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟			
7	هل يتم تنفيذ تطبيق نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في المنظمة الرياضية؟			
8	هل يتم التأكد على منع حدوث الاخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة اثناء تنفيذها؟			
9	هل يتم التركيز على جودة العمليات الادارية بدلا من التركيز على نتائجها؟			
10	هل يدرك جميع العاملين الادوار والمسؤوليات المنسوبة اليهم؟			
11	هل يتم التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات الادارية؟			
12	هل تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتحسين الموظفين؟			
13	هل هناك تعاون مشترك على جميع مستويات التنظيم؟			
14	هل تساعد الإدارة الموظفين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة؟			
15	هل برامجتدري بالموظفين لتحديد مقاومة عملية التغيير؟			
16	هل تتوفر المرونة والسرعة اثناء تنفيذ العمليات الادارية؟			
17	هل يتحلى الموظفون باللياقة وحسن المعاملة؟			
18	هل يتم الاستعانة بذوي الخبرات الخارجية لاجراءات التدريبية؟			
19	هل هناك تواصل بين المؤسسة والموظفين داخل المؤسسة؟			
20	هل تعمل الإدارة على خلق علاقة احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة لتزيد من قيمة العمل؟			
21	هل تعمل المنظمات الرياضية على توفير الاتصال المباشر بين الموظفين والمواطنين ل طرح اشغلاتهم؟			
22	هل يتم ايجاد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة؟			
23	هل الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لتلبية حاجيات المستفيدين فعليا؟			
24	هل تتم متابعة مشكلات العملاء والتعامل الفعال معها ووضع خطط واستراتيجيات قصيرة الامد للتعرف على			

			حاجيات الموظفين؟	
25			هل يعتمد نظام تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء الموظف من حيث الدقة والموضوعية في عملية التقييم المستمر؟	
26			هل يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة وذلك من خلال وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز الذي تحققه؟	
27			هل يتم الاعتماد على أساليب تقنية حديثة في نقل وتداول المعلومات وتحديد متطلبات خطة العمل؟	
28			هل يتم اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية كنموذج لتقييم الأداء الحالي قدرات الموظفين الفعلية؟	
29			هل يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقتهم مع الموظفين المراد تقييمه؟	
30			هل يتقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكيات الانضباطية؟	
31			هل يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله؟	
32			هل البرامج المتبعة في المؤسسة تساعدك على تحسين الأداء ؟	
33			هل يجتمع المدير دورياً مع الموظفين ويتبادلوا الآراء حول العمل والإدارة ؟	
34			هل يشارك الموظفون في المنظمات الرياضية في عملية ادارة الجودة ؟	
35			هل يركز تدريب الموظفين في المنظمة الرياضية على مساعدتهم في حل المشكلات وتحسين العمليات التي يقومون بها؟	
36			هل يجتمع المدير دورياً مع الموظفين لتبادل الآراء حول العمل والإدارة ؟	
37			هل يشارك الموظفون في اعداد الخطط والبرامج لتحسين الجودة؟	
38			هل تعمل الجودة الشاملة على تسهيل عملية صنع القرارات الادارية؟	
39			هل تحرص ادارة المنظمة الرياضية على جعل محيط العمل خال من الشعور بالخوف؟	