

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت  
الرياضية

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : بولومة هارون

تحت عنوان

واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته  
بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة : المسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة) .مجادى رابح
مشرفا ومقررا	جامعة : المسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة) .زحاف محمد
مناقشا	جامعة : .. المسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة) .شريف حمزة

السنة الجامعية : 2019 /2018

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....أ-ب

### الفصل التمهيدي

- 01 - الإشكالية..... 04
- 02 - فرضيات الدراسة..... 05
- 03 - أهداف الدراسة..... 06
- 04 - أهمية الدراسة..... 06
- 05- الكلمات الدالة في الدراسة..... 07
- 06- الدراسات السابقة..... 09
- 07- التعليق على الدراسات..... 12

### الفصل الأول. الأداء الوظيفي وتقييمه

- تمهيد ..... 14
- 1-الأداء الوظيفي..... 15
- 1-1 تعريف الأداء الوظيفي..... 15
- 1-2-أهمية الأداء الوظيفي ..... 15
- 1-3 عناصر الأداء الوظيفي..... 16
- 1-4- محددات الأداء الوظيفي..... 16
- 1-5-معايير الأداء..... 20
- 2- تقييم الأداء الوظيفي..... 20
- 2-1- مفهوم تقييم الأداء..... 20
- 2-2- أهداف تقييم الأداء..... 20
- 2-3- خطوات وأهمية تقييم الأداء..... 22
- 2-3-1- خطوات تقييم الأداء..... 23
- 2-3-2- أهمية تقييم الأداء..... 23
- 2-4- مراحل تقييم الأداء..... 24

- 24.....2-5-خطوات وضع نظام تقييم الأداء.....
- 26.....2-6-خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء.....
- 27.....-خلاصة.....

### الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي

- 29.....تمهيد.....
- 30.....1- إدارة الموارد البشرية.....
- 30.....1-1-تعريف إدارة الموارد البشرية.....
- 31.....1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية.....
- 31.....1-3- دور إدارة الموارد البشرية.....
- 33.....1-4- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
- 34.....1-5- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
- 35.....2-المناخ التنظيمي.....
- 35.....2-1- مفهوم المناخ التنظيمي.....
- 36.....2-2- مستويات المناخ التنظيمي.....
- 37.....2-3- عناصر المناخ التنظيمي.....
- 40.....2-4- خصائص المناخ التنظيمي.....
- 40.....2-5- أهمية المناخ التنظيمي.....
- 42.....خلاصة.....

### الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

- 44.....تمهيد.....
- 45.....1- مفهوم الإدارة الرياضية.....
- 46.....2-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.....
- 46.....3- وظائف الإدارة الرياضية.....
- 46.....3-1- وظيفة التخطيط.....
- 47.....3-2- وظيفة التنظيم.....
- 51.....3-3- وظيفة التوجيه.....
- 53.....3-4- وظيفة الرقابة.....
- 55.....خلاصة.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الأول إجراءات الدراسة الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....57
- 2- منهج الدراسة.....57
- 3- مجتمع الدراسة.....57
- 4- عينة الدراسة.....57
- 5- متغيرات الدراسة.....57
- 6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....58
- 7- أدوات الدراسة.....58
- 8- مجالات الدراسة.....60

### الفصل الثاني. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

- 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....62
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....74
- 3- استنتاج عام.....76
- 4- آفاق مستقبلية.....78

-قائمة المصادر و المراجع

-الملاحق.

# شكر و عرفان

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ كُلُّهُ، وَإِلَيْكَ يَرْجِعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ، عَلَانِيَتُهُ وَسِرُّهُ. فَحَقُّ أَنْتَ أَنْ تُعْبَدَ،  
وَحَقُّ أَنْتَ أَنْ تُحْمَدَ، وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ.

بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر إلى الوالدين ، فمنكما تعلمت  
أن للنجاح قيمة و معنى و تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص...ومعكما آمنت أن لا  
مستحيل في سبيل الإبداع والرقى . حفظكما الله ، وأجزل لكم العطاء في الدنيا والآخرة.  
الشكر وخالص التقدير موصول إلى الأستاذ المشرف "زحاف محمد" ، حقا إن قلت  
شكرا فشكري لن يوفيك ، أعطيتنا فكفيتنا ، فكان عطاءك مشكورا. جزاك الله خيرا  
أستاذي الكريم.

كذلك واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل  
أساتذة وعمال معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، كما لا  
أنسى جميع موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة.  
بأرق كلمات الشكر والثناء و قلب مملؤه الإخاء الشكر موصول لإخوتي، وكل العائلة ،  
و إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.





فهرس الجدول.

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور استبيان العمال (3. 2. 1)	01
59	يوضح تصنيف ودرجات وفتات المقياس	02
62	يوضح قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كاسي والمحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الأول	03
66	يوضح قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كاسي والمحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الثاني	04
70	يوضح قيمة ألفا كرومباخ وقيمة كاسي والمحسوبة والمجدولة وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بعبارات المحور الثالث.	05

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يمثل محددات الأداء.	01
19	يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.	02
23	يمثل خطوات تقييم الأداء	03

## مقدمة

لكل منظمة طموحات تسعى إلى تحقيقها من خلال الأهداف التي تسطرها ضمن الرسالة العامة التي تريد تأديتها، ولا يمكن لها أن تصل إلى ما تصبو إليه إلا في ظل جملة من الشروط المتمثلة في مجموعة من المدخلات كالموارد المادية و المالية، المعلومات و الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة المحرك الفعال في هذه المنظمة التي تسعى إلى تعبئة جهودها المادية و التنظيمية و التنسيق بينها و توجيهها لتحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف و أقصر وقت ممكن، فلا تستطيع أن تستثمر هذه الجهود إلا إذا توفرت الظروف التنظيمية الملائمة التي يعبر عنها بالمناخ التنظيمي.

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة الجغرافية و عندما تستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل و العوامل المحيطة به و أسلوب التعامل، فالمناخ التنظيمي انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم وبالتالي فهو مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية، فيصبح مرآة تعكس هوية و شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات، و من هذا المنطلق فإن المدخلات المذكورة أعلاه لا تحقق أهداف المنظمة ما لم يتوفر المناخ الملائم، لأن الكثير من الأعمال يتعذر القيام بها في ظروف معينة، فالملاحة الجوية و البحرية قد تتوقف في ظل اضطرابات جوية، لأن إقلاع الطائرة وإبحار الباخرة في هذه الظروف الصعبة مخاطرة و كذلك العمل في ظروف غير مناسبة يعد مخاطرة لأن النتائج غير مضمونة و أكثر من ذلك فإن الجهود المبذولة على كل الأصعدة فيها إهدار لكل المقومات دون فائدة مرجوة.

من خلال هذا التوجه برزت أهمية المناخ التنظيمي التي أكدتها معظم الدراسات والنظريات الإدارية كالمدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية التي اندرجت تحتها دراسات هوثورن عام (1924) إذ ركز على أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في شركة ويسترين اليكتريك (Western Electric)، (حمادات، 2008، 23) فهذه الدراسات الإدارية تناولت المناخ التنظيمي واعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات علاقة بالأداء و الرضا الوظيفي والإبداع إلى غير ذلك، وأكدت أهميته على تغيير وتشكيل سلوك الموظف، حيث وجد أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للموظف، فإذا كان المناخ التنظيمي السائد ملائماً فإنه يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد والتحديث ويمنح الموظف مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات هذه الإجراءات تقوم بها المنظمات الفاعلة لإيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل حتى تحقق مستوى الأداء الوظيفي.

وفي ضوء التقدم الحضاري والتطور التكنولوجي تزداد أهمية المناخ التنظيمي في المنظمات العامة والخاصة الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الإبداع والتطوير المستمرين ومواكبة الركب الحضاري، ولكون المناخ التنظيمي هو الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة، فإنه لا بد أن يكون له علاقة فعالة بالسلوك الوظيفي للموظفين، لذا وجب علينا التعرف على ماهية وطبيعة مناخها التنظيمي بأبعاده المختلفة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزز النواحي الإيجابية وتصحح النواحي السلبية، و ترفع الروح المعنوية للعاملين و تحافظ على صحتهم النفسية، و كذا إشباع رغباتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي

**القسم النظري.** شمل 04 فصول على النحو التالي.

**الفصل التمهيدي.** عرضنا فيه إشكالية الدراسة، ثم طرح الفرضية العامة، والفرضيات الجزئية وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها ثم أهم مصطلحات الدراسة كما ثم طرح عدد من الدراسات السابقة والتعليق عليها

**الفصل الأول** تم في هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي (تعريفه. أهميته. عناصره. محدداته. معايير. وفي الأخير تطرقنا إلى تقييم الأداء الوظيفي)

**الفصل الثاني.** تم خلاله التطرق إلى كل من إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي (تعريفهما و أهميتهما دور إدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة عليها ووظائفها وفي الأخير تطرقنا إلى مستويات وخصائص المناخ التنظيمي

**الفصل الثالث** تم التطرق إلى الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة) في هذا الفصل تم ربط الفصلين السابقين بالإدارة الرياضية من خلال التعرف على العناصر التالية. مفهوم الإدارة الرياضية مهاراتها الأساسية. وفي الأخير تم التطرق إلى وظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

**القسم التطبيقي شمل فصلين أساسيين**

**الفصل الأول.** يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض أهم الإجراءات المنهجية وقد تضمنت منهج الدراسة حدودها المكانية و الزمنية، عينة الدراسة، أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة كما تم عرض الدراسة الاستطلاعية.

**الفصل الثاني** خصص هذا الفصل لعرض الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة و استخلاص أهم النتائج وفي الأخير تقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية:

تحتل الإدارة مركزا مؤثرا في جميع المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدماتية حيث تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لوظائفها المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة هذا ما جاءت به الدراسات الحديثة التي تنادي بالإدارة العملية التي تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب علمي.

فالإدارة وظيفة إنسانية وعمل في يستلزم جوا تسوده العلاقات الإنسانية كالتعاون والمشاركة التي تعمل على تطوير وترقية القطاع الذي تسيره، حيث أن المنظمة في هذا الإطار تسعى إلى صياغة أهدافها و رؤاها و تعمل على تحقيقها ضمن الرسالة المنتظرة منها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد، المعلومات.

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة، فهي الثروة الحقيقية لأي تنظيم ومصدر الإبداع الرئيسي فيه، كما أن نجاح الإدارة الحديثة أيا كان شكلها وغايتها بين منفعة عامة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بأبعادها الثلاث، النظام العام والسكينة العامة والصحة العامة، ومنفعة خاصة تهدف إلى تحقيق الربح والفائدة من ممارسة نشاط ما يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري فيها وهذا العنصر يحتاج بدوره إلى إدارة متخصصة تنظمه وتنسق أعماله، وتوفر له الظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية والمادية لتمكينه من بذل أقصى الجهد لتحقيق الأهداف، ولذلك صار لزاما على أي تنظيم أن يراعي إلى جانب البيئة الخارجية وانعكاساتها على أداء مواردها البشرية.

والإنسان بما يملكه من مهارات، وما يتمتع به من رغبة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية لإدارته، أيا كانت طبيعتها وأهدافها، لذلك يجب استخدام موارد بشرية عالية التميز والمحافظة عليها وتطويرها (أحمد ماهر، 1995، 169).

وفي ضوء تطوير وتحسين كافة الجوانب الإدارية يتطلب من عمال المؤسسات عامة والرياضية خاصة جهود جبارة خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية، وإذا كان الأمر يتطلب كفاءة عالية في الأداء تميزها جودة المخرج، كان لزاما وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل والمردود، أي أن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة وجودة في أداء المهام تتأثر من جهة بالناخ التنظيمي ومن جهة أخرى بأداء الموارد البشرية.

والتنظيم داخل هذه المؤسسات لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية.

ونظرا لكون الإدارة الرياضية بشكلها الحديث تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات والتخصصات، استوجب وجود تعاون غير عشوائي ومنظم فيما بينها، وعليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلائم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه الإدارة، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموما في الإدارة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنظمات عموما والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف، مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها (عمر دمانة، 10، 2008) وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

على ضوء ما سبق قمنا بأخذ بعض الآراء من مختلف المستويات الإدارية الموجودة لدى مسيرين وموظفين وعمال عن واقع الجو التنظيمي السائد داخل إحدى أهم الإدارات الرياضية في الجزائر ألا وهي المديرية الولائية للشباب والرياضة، والتطرق لبعض المعوقات التي قد تعترض في بعض الأحيان هذا الجو، ومن تم تبرز ملامح إشكالتنا على النحو التالي:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟  
وتتفرع عنه التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 2-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .

### 2-2- الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .
- توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

**3- أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية مديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة, وهذا من خلال :
- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
  - إبراز العلاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
  - الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

**4- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تنظر إلى الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية على أساس أنهما عنصرا مكملان لبعضهما البعض، حيث أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيسي على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي لهم.

كما تساهم الدراسة في الكشف عن العوامل المعيقة للتطور و تتسبب في ضعف أداء إدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تنظيم الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة باعتبارها نموذجا للإدارة الرياضية.

التعرف على العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مما يوفر لصناع القرار بيانات واقعية تساعد في التفكير على تبني سياسات و اتخاذ إجراءات من شأنها تعزز الأبعاد الإيجابية وتصوب الأمور السلبية، بالرفع من معنويات العاملين ومنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي وكذلك إبراز الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية لترقية النشاط الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية.

يعتبر هذا البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، فهو أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات الكبرى المرتبطة بالعملة و الانخراط في العمل بالجودة .

-الحاجة الماسة لدراسة هذا الموضوع وخاصة أنه عامل هام لاستقرار الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية .

## 5- الكلمات الدالة في الدراسة:

## 5-1- الأداء الوظيفي:

الأداء لغة: أداء : إيصال الشيء ، وإتمامه وقضاؤه.

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه.

والأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد قصد تحقيق هدف معين.

-الوظيفة: يتفق الباحثون في الإدارة، على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها، على تعريف الوظيفة بأنها مجموعة

من الواجبات والمسؤوليات، تحددها سلطة ذات اختصاص.

-المُوظَّف الجذر: وظف ، و الموظَّف هو شخص يُسندُ إِلَيْهِ عَمَلٌ يَفُومُ بِهِ حَسَبُ اِخْتِصَاصِهِ.

## - اصطلاحا:

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع

بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،

أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

## -التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظف بالمهام و الأنشطة المكونة لوظيفته، من خلال بذل جهد معين

## 5-2- تقييم الأداء:

"تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات

الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في مشاط ذلك الفرد والهدف المنشود

من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل

متطلبات وظيفته، ويغايير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه" (محمد فالصالح، 2004، 137).

## 5-3- الموارد البشرية:

## - اصطلاحا:

تعرف على أنها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها

المؤسسات" (حسين إبراهيم بلوط، 17، 2002).

وتعرف أيضا على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما

بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية

وفي مساراتهم الوظيفية" (حمداوي وسيلة، 2004، 25).

**-التعريف الإجرائي:**

هي كل من يعمل تحت لواء المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافها من مسؤولين وموظفين وعمال، كل حسب موقعه داخلها.

**5-4- إدارة الموارد البشرية:****- اصطلاحا:**

تعرف على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (حمداوي وسيلة، 2004، 25).

**-التعريف الإجرائي:**

هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

**5-5- التنظيم:**

"التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم" (فائق حسني أبو حليلة، 2004، 51).

**5-6- المناخ التنظيمي:**

**- المناخ : لغة :** يقصد بالمناخ في اللغة حالة الطقس لمدة زمنية معينة .

إن كلمة مناخ كمصطلح إداري تعبير مجازي يعبر عن مكان العمل، والعوامل المحيطة به وأسلوب المعاملة وكيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض و التنظيم القائم داخل المنظمة.

**- اصطلاحا:**

يعرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها ، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

**-التعريف الإجرائي:**

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة عمل أي منظمة وتميزها عن منظمة أخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيهم و تتأثر بهم، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية.

## 5-7- الإدارة الرياضية:

-الإدارة: لغة: أدار، يدير، إدارة الشيء أي: جعله يدور ومعناها أيضا تولي الأمر والإشراف على سيره (عصام بدوي، 2001، 17).

## - اصطلاحا:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية ( إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1983، 41).

## - التعريف الإجرائي:

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

## 6- الدراسات السابقة

## -الدراسة الأولى:

-دراسة يوسف وهاب: (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة-دراسة وصفية، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وقد استخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية من كافة الموظفين، حيث تكون مجتمع البحث من 53 موظف وموظفة، كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استمارة استبيان موزعة على الموظفين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :

توجد علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي .

توجد علاقة طردية موجبة بين نمط الاتصال ومستوى الأداء الوظيفي

توجد علاقة طردية موجبة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي .

## -الدراسة الثانية:

- دراسة شامي صليحة: (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس- والتي تهدف إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بومرداس وقد استخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من كافة الموظفين، حيث تكون مجتمع البحث من 92 موظفين وإداريين بالإضافة إلى أساتذة المعهد كما اعتمدت الباحثة في جمعها للبيانات على المقابلة واستمارة استبيان وقد توصلت في دراستها إلى النتائج التالية

- هناك تصور معتدل لدى الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها

- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة .

#### -الدراسة الثالثة:

- دراسة خالد قرواني: (2010). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس، والتي تهدف إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان لمتغيرات المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.
- انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تم اختيار عينة عشوائية من كافة الموظفين، حيث تكون مجتمع البحث من 48 موظف وموظفة كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استمارة استبيان موزعة على الموظفين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :

وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر

عدم وجود تأثير المناخ التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس

#### -الدراسة الرابعة:

- دراسة مصلح حمدان البقمي: (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة، والتي تهدف إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو المناخ التنظيمي، والتعرف على توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة. : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة . حيث تكون مجتمع البحث من 924 عامل كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استمارة استبيان موزعة العاملين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي .

## - الدراسة الخامسة:

- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب: (2008) أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، التي تهدف إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالوزارات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، والتعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع البحث من 1561 موظف كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استمارة استبيان موزعة العاملين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة توجهها ايجابيا لأفراد الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد بشركة الاتصالات الفلسطينية،  
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.

## - الدراسة السادسة:

-دراسة عمر دمانة: (2008) دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي بولاية الأغواط، والتي تهدف إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيزا للبحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع البحث من 70 موظف وموظفة كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على الملاحظة و استمارة استبيان موزعة على الموظفين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :

إن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبو إليه وهو

## -الدراسة السابعة:

- دراسة إبراهيم الشنطي: (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع البحث من 3363 عامل كما اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على استمارة استبيان موزعة العاملين وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية :

توجهات العينة كانت ايجابية نحو المناخ التنظيمي السائد

وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ،

### 7- التعليق على الدراسات السابقة :

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترات المتمثلة من 2006 إلى 2013 التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وجدنا في هذه الدراسات أن بعضها تناولت العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تناولت محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى كالرضا الوظيفي.

وهناك من تناولت أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي التي استهدفت التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، ومن خلال قراءة هذه البحوث استنتجنا مايلي:

✍️ جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات ، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

✍️ اعتمدت أغلبها على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا أن بعضها استخدم مدخل المسح الشامل لجميع أفراد الدراسة ومنها من اكتفي بأخذ عينة ، وهو نفس المنهج الذي اعتمده هذه الدراسة ، كما تم توظيف أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات.

✍️ اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

لذا سوف نتناول في هذه الدراسة التي بعنوان واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

# الفصل الأول:

## الأداء الوظيفي وتقييمه

## تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متواصلاً عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء، فالمناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير على سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي تم عرض خطوات تقييمه

## 1 الأداء الوظيفي

## 1-1- تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

## 1-2- أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى نخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و أقل كلفة وأكثر ربحا (الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، 2001 ، 98-99).

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها ( إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، 2008 ، 40) . فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميّزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها (الشريف طلال عبد الملك ، 2004) .

**3-** كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، 2008 ، 40) .

### 1-3- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي : (العميرة محمد بن عبد العزيز ، 2003 ، 52) .

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل : ويشمل المعارف العامة ، المعارف الفنية و المهنية البراعة و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .
- 2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل و مقدرًا سرعة هذا الإنجاز .

**3- المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله .

### 1-4- محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي : ( حسن راوية محمد ، 1999 ، 216) .

- 1- الجهد : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ،
- 2- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة ،

**3\_ إدراك الدور أو المهمة :** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور} .$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين .

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي : (عاشور أحمد صقر، 2005 ، 38-39) .

**1- الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء ، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**2- قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

**محددات الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك .**

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ، قدرات الفرد و خبراته السابقة ( التعليم ، التدريب ، الخبرة ... ) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء . يرى البعض الأخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة و بيئة العمل (مصطفى أحمد سيد ، 2000، 147).

**1- الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

أ- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

**2- القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي المكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ت- مدى وضوح الدور .

**3-بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل، التجهيزات ، والأدوات

المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

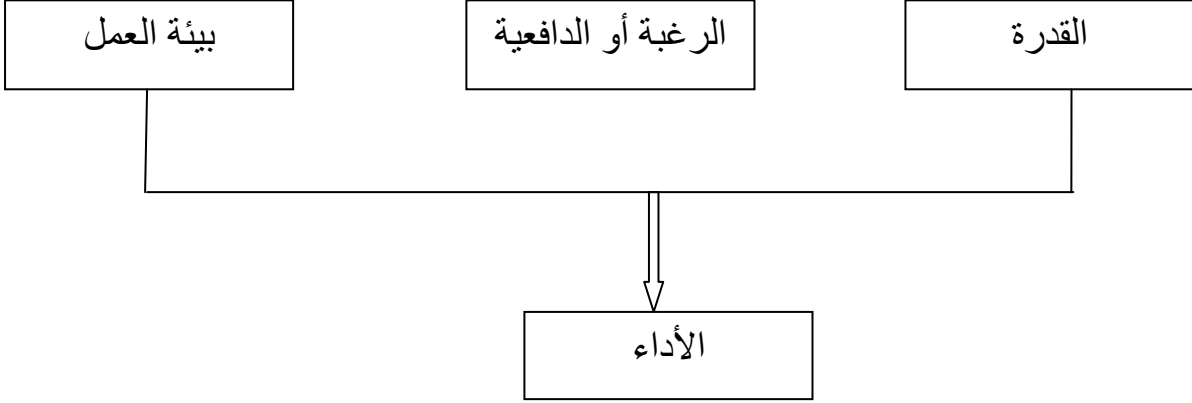
الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل .

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور .

أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل .

و يبين الشكل التالي محددات الأداء :

الشكل رقم (1): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد ، 2000 ، 146.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي و ذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

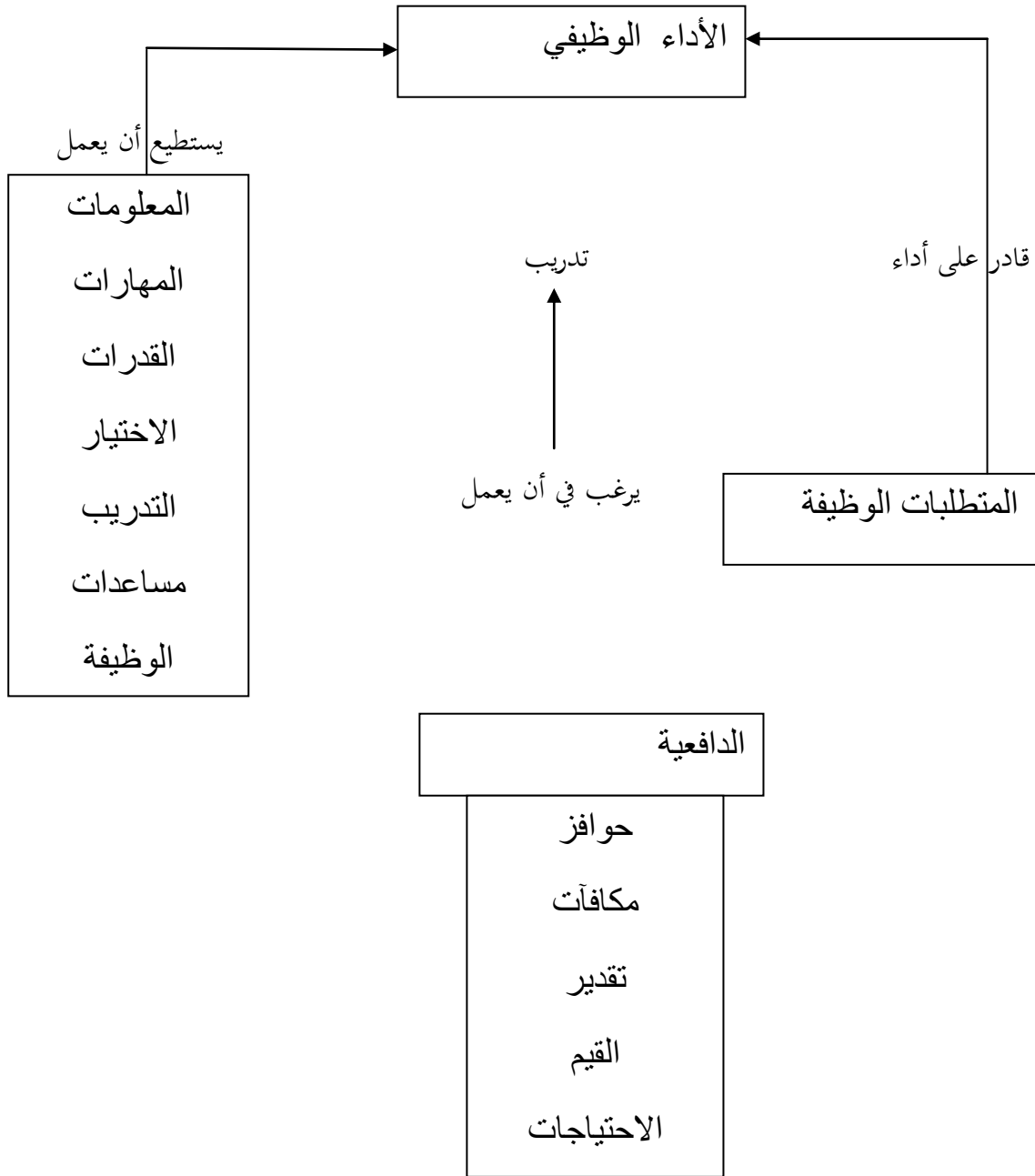
- 1- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ، مهارة ، قيم ، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .
- 2- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .
- 3- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في ( المهارات و المعارف × الدافعية × بيئة العمل).

و الشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

الشكل رقم (2) : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:



المصدر : الدحله فيصل عبد الرؤوف ، عام ، 123

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات ، المهارات و الدافعية ( حوافز، مكافآت

..... ) و المتطلبات الوظيفية ( الواجبات ، المهام و الخبرة المناسبة ) ، و كذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

## 1-5 - معايير الأداء الوظيفي:

يرى (سامح 2011، ص 223، 224) أن هناك خمسة معايير للأداء هي:

### أ - التوافق الاستراتيجي

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات و أهداف و ثقافة المنظمة .

**ب - الصلاحية :** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى ) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا.

**ت - الاعتمادية :** و تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم مهمة تقييم العاملين.

**ث - القبول:** و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و إقناعهم به و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

**ج- التحديد:** و يقصد به المدى الذي يوفر المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء.

## 2- تقييم الأداء الوظيفي :

### 2-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، و لكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجد أنها تعني " قوم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقوم" ( الهيتي خالد عبد الرحمان ، 198 ) فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل و كذلك للتفرقة بينه و بين إعطاء قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيما، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

**تعريف ماهر أحمد :** " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. ( ماهر أحمد، 2007، 406 ) .

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

بمراجعة التعاريف السابقة و تعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية: ( درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، 270-271).

**1-** إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل و سلوكه للتقييم بشكل مستمر.

**2-** عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ( و غالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا و سليما.

**3-** عملية التقييم تتطلب وجود معايير و معدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل.

**4-** لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافأة مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العاملين للعمل على تلافيها، و تكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم و المساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب و المساعدة التي تقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل .

**5-** يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كترقية، النقل، الفصل، المكافآت و التعيين .

**6-** يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

**7-** يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي و الحكم الشخصي، و هذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، و قد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد .. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين ( تصرفاتهم و سلوكهم ) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا، و هذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية و الحكم على إمكانية النمو و التقدم مستقبلا، و يعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، و هذا باعتماد معايير و معدلات تعتمد لقياس أداء العاملين و الحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي ( المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين ... )، علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا ( بقصد أو بدونه ) .

## 2-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير والفرد العامل، نوجزها فيما يلي:

### - على أساس مستوى المنظمة: ( الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، 200-201)

إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .  
رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .  
مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .

تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

### - على مستوى المديرين: ( الصيرفي محمد، 2007، 209 )

تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.  
دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

### - على مستوى الفرد العامل: (الصيرفي محمد، 2007، 209).

دفع العاملين إلى العمل **باجتهاد** و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.  
و قد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي: ( حسونة فيصل، 2008، 271).  
تزويد المدراء و متخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة .

يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل .

إشعار الموظفين بالمسؤولية و إعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم .

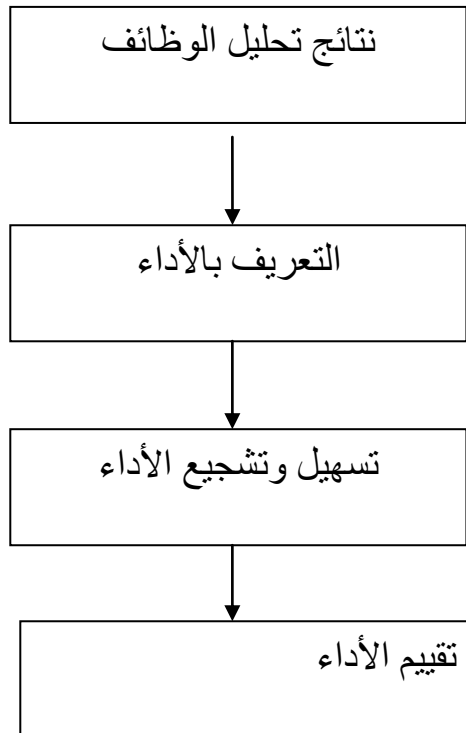
يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين، و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء و تميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دورات العمل . يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، و ما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية و مدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك (حسونة فيصل، 2008، 218).

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها و معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية و محاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم، و توظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها و ليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين و إنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا و الجزرة و ذلك عن طريق ربط المكافآت و العقوبات بنتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية .

2-3- خطوات و أهمية تقييم الأداء الوظيفي .

2-3-1- خطوات تقييم الأداء:

الشكل (3): يوضح خطوات تقييم الأداء (حسن إبراهيم بلوط ، عام، ص 363).



## 2-3-2- أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية و على دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي من النقاط التالية: (غربي علي و آخرون، 2007، 139-140).

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه ( ترقية، علاوة، مكافأة...).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.
- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي للعلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل .
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم و عملهم معا .
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين .
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ( الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة ) و تنمية مهارات و قدرات الأفراد .

## 2-4- مراحل تقييم الأداء الوظيفي :

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري ، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي ، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

## 2-5- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

- ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية .
- أ- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أي أن عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- ب- **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.
- ت- **تحديد دورية التقييم :** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.

وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

**ث- تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه بشكل صحيح ودقيق ، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع رؤوسيه.

**ج- تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية و تطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، وتزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم ، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما .

**ح- علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إلا أنها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

**خ- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

**د- التظلم من نتائج التقييم:** وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو : هل يفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ لقد وجد في الممارسة العملة أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، و الفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم ، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

**ذ- تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته ، و الإدارة التي يعمل فيها ، ومقاييس التقييم ، وهناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة وسهولة الاستخدام.

## 2-6- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي :

- أ- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
- ب- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- ت- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- ج- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة ( ترقية، مكافأة ... )

## خلاصة:

استنتجنا بان للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزا . كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

أصبح الاعتماد على المعايير العلمية لتحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المنشأة الرياضية حتمي في وقت يعرف فيه التطور الذي وصل إلى المجال الإداري والذي وجد شيئا من التعقيد، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد ميكانيزمات متطورة تتحكم في معرفة فعالية الأداء الجيد لهذه العمال من أجل الوصول إلى أهدافها في تسيير جيد وطبيعي للمنشأة الرياضية.

## الفصل الثاني:

# إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي

## تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم أصولها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط ولذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات.

فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية نحاول أن نتناول تعريفها وأهميتها ودورها والعوامل التي تؤثر عليها و كذلك وظائفها والبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاوله اختيار أكفئهم للعمل بالمؤسسة وترغيبهم للبقاء فيها إذا يتطلب دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها . و في الأخير سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المناخ التنظيمي ومستوياته وعناصره

## 1 - إدارة الموارد البشرية

## 1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

## أ- تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي:

\* الموارد الاحترافية.

\* الموارد القيادية.

\* الموارد الإشرافية.

\* باقي الموارد المشاركة.

\* الاتحادات العمالية.

## ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليها وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم. (محمد سعيد أنور سلطان، 2000، 33)

- وأخيرا يعرف: Grant.G و Smith.G: إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية

كافة المديرين في المنشآت. وأيضا توظيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. (صلاح عبد الباقي، 2000، 31).

**1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تتبع أهمية إدارة دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

- تميز العنصر البشري: أي أداء الجماعة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضائها عندما يعمل كل منهم بصورة مستقلة.
- العنصر البشري كصورة مؤثر و حاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كقيمة كفاية: أي أن القيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الحاكم في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.

**1-3- دور إدارة الموارد البشرية:**

ويمكن إيجاز هذه الأدوار فيما يلي:

**أ- دور إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:**

لكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف يجب عليها تدريب الأفراد لمقابلة ومواجهة تحديات العولمة، وأولا وقبل أي شيء لابد أن يتوافر للأفراد الوسائل للحصول على أو اكتساب المعرفة بلغة الدولة التي يعملون بها، فلغة.

عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، وعلى هذا فإن من أولى مستويات

إدارة الموارد البشرية هي التأكد من تدريب الفرد على لغة الدولة التي سيعمل بها لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال.

وإلى جانب اللغة فإن على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في الدول الأخرى لثقافة الدولة التي يعملون بها.

**ب- دور إدارة الموارد البشرية في ظل تنوع مزيج الأفراد:**

من خلال جانب تنوع النتائج من اختلاف الجنسيات و النوع (رجل أو امرأة) فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدرك التنوع الناتج من اختلاف الفئات العمرية للأفراد العاملين بها، ففي معظم المنظمات الآن توجد ثلاث فئات عمرية مختلفة متمثلة في:

- الأفراد الناضجين وهم الأفراد كبار السن.

- الأفراد متوسطي الأعمار.

- الأفراد صغار العمر.

**ت- دور إدارة الموارد البشرية في ظل تخفيض حجم المنظمات:**

نظرا للعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية يتطلب منها القيام ببعض الممارسات لمواجهة هذه الآثار، فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتوقف في توجهاتها مع الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، حيث يجب أن تكون لها دور في عملية تخفيض حجم المنظمة وإعادة هيكلتها.

**ث- دور إدارة الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة المنظمة:**

إذا تم قبول مسلمة أن إعادة الهندسة ستغير من طريق أو كيفية أداء العمل فلا بد أيضا من الإشارة إلى أن الأفراد من المنظمة سوف يتأثرون بصورة مباشرة، فلا يمكن تحقيق المكاسب التي تقدمها إعادة الهندسة إذا لم تؤخذ الأمور المتعلقة بالأفراد في الاعتبار (راوية حسن، 2005، 17-18).

**ج- دور إدارة الموارد البشرية في ظل وجود العمالة الشريطية:**

عندما تتخذ المنظمة قرارا إستراتيجيا بتعيين عدد كبير من العمالة الشريطية، فإن الكثير من النقاط و القضايا المتعلقة بإدارة المواد البشرية تظهر في الأفق:

أولها: ضمان وجود العمالة الشريطية في الوقت الذي تحتاجه المنظمة.

ثانيا: توفير الجداول للعمال تتناسب مع حساباتهم.

ثالثا: تحديد ما إذا كان هؤلاء الأفراد سيستفيدون من المزايا أم لا؟

**ح- دور إدارة الموارد البشرية في ظل مشاركة الأفراد:**

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، فقد يحتاج الأفراد للتدريب لإكساب مهارات على العلاقات المتداخلة، حتى تسهل من عملية الإدارة بالمشاركة، وتحقق مشاركة بعض المنافع منها:

- سيطرة وتحكم أكبر للفرد على ما يقوم به من أنشطة.

- أداء أفضل لتحسين الإنتاجية.

- زيادة ولاء والتزام الأفراد بالمنظمة طالما يشعر الفرد بالاهتمام وولاء المنظمة له (راوية حسن ، 2005 . 29-35)

**1-4- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سنركز على أربع عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل وما تمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

**أ- العوامل الاقتصادية:**

إن حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الراج، وتقلصها في فترات الكساد.

**ب-العوامل القانونية:**

إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات، فالبعد القانوني له أكبر أثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.

**ت-العوامل الاجتماعية:**

لقد تعرض المجتمع الأمريكي خلال هذا القرن لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد، وأسلوب تفكيره، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع وموافقة من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال) ومن إتاحة فرصة التعليم، وأهمية التعليم العالي، و من أخلاقيات العمل.

**ث-العوامل التكنولوجية:**

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الو.م.أ منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكتيكية والفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات منظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو المكيئة) وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية ( محمد سعيد سلطان، 1993. 40 ).

**1-5- وظائف إدارة الموارد البشرية**

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، وتهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى والمستويات القمة للإدارة العليا، ومن بين هذه الوظائف، توصيف وتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين وكذا تقييم الأداء و أنظمة الأجور.

## 2- المناخ التنظيمي

## 2-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات (بجر، 2005، 259).

كما عرفه (بجر 2005، 260) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

و نشير هنا إلى أن الباحثين ركزوا في دراستهما على العوامل البيئية الداخلية فقط ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية لأنه لا يمكن التحكم بها.

## 2-2 - مستويات المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي ثلاثة مستويات هي المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، على مجموعة من الأفراد، على المستوى الفردي، وفيما يلي نتطرق إلى كل مستوى على حدة:

**أ- على مستوى المنظمة:**

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل (حمداً، 2008، 13).

**ب - على مستوى مجموعة من الأفراد:**

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم من ناحية العمل، وأن اتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي (عياصرة، وآخرون، 2006، 19).

**ج - على المستوى الفردي:**

يتكون هذا المناخ عند وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة كامل.

يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل

خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية (السيد ، 2008، 413).

## 2-3- عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

**أ- الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة (حمود، 2002، 169).

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

**ب- نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (حمود، 2002، 170).

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

**ت- نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (ماهر، 2005، 340).

وتسهل الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بقاء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد (فليه، وعبد المجيد، 2005، 297).

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

ث- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد (عياصرة، وحجازين، 2006، 45).

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية (فليه، وعبد المجيد، 2005، 299).

## ج- طبيعة العمل:

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية (العميان، 2004 ، 308).

بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرْتَبُّ اقتراب نهاية الدوام حتى يَخْلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً (القيروني، 1993، 221).

**ح- تكنولوجيا العمل:** إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية.

وظالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة (المغربي، 1995، 305-306).

## 4-2- خصائص المناخ التنظيمي:

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي كما يراها (العميان، 2008، 305) وهي :

- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.

- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها.

- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

- توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

## 5-2 - أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

يؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين .

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (فليه وآخرون 2005، 294).

تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاده وعناصره يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ( المغربي 2007 ، 18).

له دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة المنظمة (الصبري، 2009 ، 261).

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة ( المومني، 2006،31)

## خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أصعب الأنشطة، لكونها تهتم بأصعب مورد من موارد المنظمة و هو الفرد، وذلك لصعوبة التعامل معه و تحديد سلوكياته وردود أفعاله اتجاه المواقف المختلفة التي تصادفه أثناء أداءه لعمله، لذا فهي تهتم من خلال توفير كل احتياجاته وتلبية رغباته وترغيب في العمل من أجل تحقيق الأهداف الموجودة ورأينا من خلال هذا الفصل أن حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين و المؤهلين والقادرين على القيام بكفاءة و فعالية بالمهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، وتهتم اهتماما كبيراً بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى والمستويات القمة للإدارة العليا، ومن بين هذه الوظائف، توصيف وتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين وكذا تقييم الأداء و أنظمة الأجور.

كما اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات.

# الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

## تمهيد:

إن أي عمل ناجح لابد أن يسبقه ويرافقه ويحتمه نشاط ناجح، وتزداد الحاجة إلى مثل هذا النشاط السابق والمرافق والخاتم لأي عمل وهو الذي نسميه الإدارة عندما يكون العمل جماعيا لتحديد هدف نشاط المجموعة، ودور كل فرد فيها في تحقيق ذلك الهدف، وهنا تبرز الصفات الشخصية المميزة لمن يتولون قيادة المجموعة البشرية.

فالإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها وفقا لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص والتخصيص مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضي الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيما للأخطاء وتفاديا للعثرات وتجنبنا للظواهر المرضية والمشاكل.

ولا تتميز الإدارات العمومية بما فيها مديريات الشباب والرياضة في الجزائر على غيرها من الإدارات، ولو اختلفت معها في الأهداف والوسائل وتقنيات التسيير، والإطار القانوني.

فالإدارات العمومية التي تشرف على الرياضة تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة ومعترف لها قانونا بذلك، إلا أن تسييرها يكاد يخضع لنفس المعايير والأطر في تحقيق الأهداف.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت أن سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض المستوى الأدائي للمؤسسات، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية الكافية التي خططت على مدى من منطق موضوعي ونظمت فأحسننت التنظيم ووضحت النظام المناسب لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفر قادة ومدراء لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجهاتهم خير زاد لمرؤوسيههم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة لاقتناص فرص ومجالات التفوق على الآخرين، وكفاءتهم ومحاسبتهم إيجابا عليها. لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الإدارة الرياضية وذكر وظائفها.

## 1- مفهوم الإدارة الرياضية:

عرف bettec de sens kelley الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. وقد بدأ برنامج الإدارة الرياضية، عندما بدأ التساؤل عن أي يجد الإنسان شخصا لديه معلومات وخبرات لإدارة مؤسسة رياضية وتنظيم إدارة بطولة أو مسابقة أو إستاذ أو فريق، لذلك بدأت جامعة أوهايو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت هذه أول دراسة في برنامج الإدارة الرياضية في أمريكا وبدأت بعدها عدة جامعات في تنظيم دراسات في الإدارة الرياضية، ثم بدأت المراجع المتخصصة في الإدارة الرياضية في الظهور مع بداية الستينات، بالتدرج فتناولت تنظيم وإدارة البطولات الرياضية ووضع الأسس والمعايير التي يتطلب توافرها في العاملين في مجالات الإدارة الرياضية، وكما نعلم أن نجاح الهياكل والمؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها إنما يتوقف إلا حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها سواء من القادة المهنيين أو المتطوعين ولذلك برامج إعداد القادة الرياضيين بمختلف نوعياتهم وتأهيلهم بالقدر الذي يتناسب مع حجم العمل.

في المجال الرياضي نجد أن الإداري يعتمد في تحقيق أهدافه على ستة عناصر وهي:

أ- المنشأة ، ب- القادة ، ج- البرامج ، د- الميزانيات ، هـ- المستخدمين ، فإذا ما توافرت لديه هذه العناصر الأولى كان عليه أن يسعى لإيجاد العنصر السادس وهو "تنظيم إدارة العمل" (طلحة حسام وعدله عيسى، 1997، 07).

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصر أساسي من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وهي تعي أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة، لأن الإداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كالمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد (الدكتور جواد خالدي، 2009، 77).

## 2-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الإداري الأمريكي (kanz) بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي:

### 2-1-المهارات الفنية:

هي التفاهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وقد وصفها(kanz) بأنها تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتن في المجال الرياضي.

### 2-2-المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معه بشكل فعال وبعلامة جيدة.

### 2-3-مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه، وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة ورواده والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة، وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة. وبهذا فإن الإدارة ومن وجهة النظر الرياضي تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي تسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، 59-61).

### 3-وظائف الإدارة الرياضية:

#### 3-1-وظيفة التخطيط :

لقد أصبح للتخطيط أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة وخاصة التي تتعلق بالأمور الرياضية حيث تعتبر العامل التخطيطي الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تبغي النجاح والتقدم.

#### 3-1-1-تعريف التخطيط:

يعرفه السلمي التخطيط: " هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع"(عثمان محمد غنيم، ، 1999، ص19)".

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

**3-2-وظيفة التنظيم:****3-2-1-تعريف التنظيم:**

هناك تعريف عديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته، وسنذكر هنا عددا من التعاريف الشائعة للتنظيم:

يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي) فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخراطم التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح من رئيس من.

كما يعرف بأنه عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (أبو بكر، مصطفى محمود، 2003، 98).

**3-2-2-عناصر التنظيم:**

لا يعني عدم الاتفاق على إيجاد تعريف شامل للتنظيم القول بعدم وجود عناصر محددة للتنظيم، حيث يمكن تلخيص ذلك في جملة العناصر التالية (السلمي علي، 1991، 213):

- 1- الأعمال أو النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 2- الأفراد أو أعضاء المنظمة على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمكانة الاجتماعية والسلطة والمسؤولية.
- 3- الموارد المتاحة للمنظمة بما في ذلك الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية.
- 4- السياسات التي تشمل على قواعد وتعليمات وشروط متعارف عليها يسترشد بها ويلتزم بها الأفراد في إطار العمل بالمنظمة.
- 5- النظم والإجراءات التي تم تخطيطها للقيام بالأعمال والأنشطة.
- 6- الهيكل التنظيمي المتعلق بتحديد العلاقات الوظيفية والتسلسل الهرمي للسلطات وتحديد مسؤوليات المنظمة.

**3-2-3-أهداف التنظيم:**

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها، وبكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة، ومن أهداف التنظيم لدينا (السلمي علي، 1991، 220):

- 1- **تقسيم العمل:** وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
- 2- **التنسيق والتعاون:** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.

**3- التسيير التلقائي:** إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو توفير للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

**4- تنمية الفعالية الفردية:** يقول كوك: "L.kooke أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الكبير هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع".

**5- سهولة القيادة:** إن أهم أهداف التنظيم أيضا تكوين جماعات متناسقة كما يقول دينسون: "Dennsion جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

**6- البقاء:** إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

**7- تحقيق الاستقرار:** لا بد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على تخفيض المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

**8- التفاعل أو المشاركة أو التعامل:** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتفاعل لا بد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

**9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.**

### 3-2-4-التنظيم الرياضي:

### 3-2-4-1-تعريف التنظيم الرياضي:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول": هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتمتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض.

يعرفه "كونتز واوزنل": أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة بحيث يتضمن التنظيم الرياضي تفويض السلطة والتسويق (حليم المنيري، ود/عصام بدوي، 1994، 134)

**3-2-4-2- أسس وأشكال التنظيم الرياضي:**

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو التالي:

**1- أساس جغرافي:** بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة من غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

**2- أساس الغرض الرئيسي:** يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر وإدارة الشباب والرياضة.

**3- أساس وظيفي:** يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع (إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، 2003، 12-13).

**3-2-4-3- مبادئ التنظيم في الإدارة الرياضية:**

تعرض كل من "برنارد" و"تايلور" وآخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ :

**1- وحدة الهدف:** ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

**2- الكفاية:** وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف (عبد الحميد شرف، 1998، 23).

**3- المسؤولية:** بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولا أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماما لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

**4- تدرج السلطة:** تعد السلطة عاملا أساسيا لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيدا، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

**5- البساطة:** يجب أن يكون التنظيم بسيطا بعيدا عن التعقيدات ويمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة وسهولة (عبد الحميد شرف، 1998، 18-25).

**6- تحديد الوظائف:** يجب تحديد الوظائف والشروط والمواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحا بعيدا عن المجاملة، وأن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة والأعمال المتوقعة.

### 3-2-4-4- العلاقة بين التنظيم والرياضة:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، 69).

### 3-2-4-5- فوائد التنظيم الرياضي:

إن التنظيم الرياضي يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي (طلعت حسام الدين، 1997، 75):

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

4- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، 55-56).

### 3-3-3- وظيفة التوجيه:

#### 3-3-1- تعريف التوجيه:

هو عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير، لان حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

يعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه سيد الهواري بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين (طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، 83).

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

#### 3-3-2- مبادئ التوجيه وأبعاده:

##### 3-3-2-1- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.

- تنمية الإحلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

##### 3-3-2-2- الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه.

**3-3-3- أدوات التوجيه:**

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي (Alain cadix, 2002, 135) :

**3-3-3-1- القيادة:**

لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحميس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كونتز" وزملاؤه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: "القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة".

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية، ويرى "ستونز" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

-الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

-الحق في توقيع العقاب.

-القوة الشرعية أو القانونية.

-القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

-القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

**3-3-3-2- الدافعية:**

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

**3-3-3-3- الاتصال:**

يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما

كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

### 3-3-4- اتخاذ القرار:

تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

### 3-4-4- وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

### 3-4-1- تعريف الرقابة:

وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. وتعني أيضا "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها". وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا (Henningr, 2000, 97).

### 3-4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطة المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت

المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة (مصطفى عبد الله خشيم، 2002، 170).

### 3-4-3- فوائد الرقابة:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- أ- تحقيق الوقاية: بحيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.
- ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية.
- كما تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- ت- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- ث- تحلل أسباب الخطأ والانحراف وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج (عصام بدوي، 1994، 74).

- ج- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- ح- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

### 3-4-5- خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن تتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطئ خطئه ويسعى لتصحيحه.
- ب- المرونة: وتعني التلائم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقبته ومعايير القياس.
- د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.
- و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

## خلاصة:

نستنتج في هذا الفصل أن الإدارة الرياضية عبارة عن المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة، لأن الإداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كالمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد و للإدارة الرياضية مهارات أساسية.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف الإدارية واحدة بواحدة بدأ من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة أخيرا تناولنا التنظيم الرياضي مع المناخ التنظيمي، ويشار هنا إلى أنه تم تقديم مدخل الإدارة بصفة عامة حيث يمكن إسقاطها على المجال الرياضي وذلك ما يعرف بالإدارة الرياضية.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الأول:

### إجراءات الدراسة

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة خلال شهر أكتوبر 2018 للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا, ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمت بمقابلة بعض الموظفين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي له صلة بموضوع الدراسة والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية بغية تشخيص وجمع المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم. و من نتائجها ملائمة مكان الدراسة للبحث، و التحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات و معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، وكذا صياغة الفرضيات على ضوءها والبحث عن الفرضيات الممكن طرحها،

**2-منهج الدراسة.**اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة

**3-مجتمع الدراسة:**يتكون مجتمع الدراسة من العمال بمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة والبالغ عددهم 48 عامل وموظف لسنة 2019

**4-عينة الدراسة :**تتكون عينة الدراسة من 20فرد من بين العمال والموظفين والمدير بمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة

**5-متغيرات الدراسة**

-المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.

\*المتغير التابع : أداء إدارة الموارد البشرية

6- الخصائص السيكومترية للأداة:

6-1 صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على خمسة ذكاترة من ذوي الاختصاص في الإدارة والتسيير الرياضي بالمعهد من أجل الاستفادة من آرائهم حول سلامة صياغة العبارات وملائمتها للمحاور

6-2- الصدق الذاتي: و هو الجدر التربيعي الموجب للتباين

6-3- الثبات: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات تم الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من الاستبيان والاستبيان ككل.

الجدول رقم (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور استبيان العمال (3. 2. 1)

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا	مستوى المقياس
المحور الأول	7	0.97	جيد
المحور الثاني	8	0.98	جيد
المحور الثالث	9	0.97	جيد
إجمالي	24	0.97	جيد

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ تتراوح بين 0.97 و 0.98 لكل محور من محاور الاستبيان، عند مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.97، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه.

7- أدوات الدراسة.

7-1- مقياس. بنينا هذا المقياس بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة حيث يحتوي على 24 عبارة مقسمة على ثلاثة محاور كالتالي

المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ويضم من 1 إلى 7 عبارات.

المحور الثاني:الاتصال وإدارة الموارد البشرية ويضم العبارات من 8 إلى 15

المحور الثالث:العاملين واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية ويضم العبارات من 16 إلى 24

وقد تم الاعتماد على مفتاح للاستبيان لكرت الخماسي لتحديد الإجابات المحتملة لكل عبارة في الجدول التالي.

الجدول رقم (02):يوضح تصنيف ودرجات وفئات المقياس

	1.79-1.00	1
	2.59-1.80	2
	3.39-2.60	3
	4.19-3.40	4
	5.00-4.20	5

7-2- الوسائل الإحصائية المستعملة :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية من

خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS. Science).

- التكرارات و النسب المؤوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbakh Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاهات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة وكذا معرفة الأهمية بالنسبة لكل محور من أبعاد الدراسة.

## 8-مجالات الدراسة

المجال الزمني: و ينقسم إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى مرحلة الجانب النظري والذي شرع فيه الباحث من 23 أكتوبر 2018 إلى غاية 5 أبريل 2019

المرحلة الثانية مرحلة خاصة بالجانب التطبيقي والذي شرع فيه الباحث شرع فيه الباحث من 10 أبريل إلى غاية 15 ماي 2019.

\* **المجال المكاني** : أجرى الباحث الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية سكيكدة.

**المجال البشري**: طبق الباحث الدراسة على أفراد العينة والتي شملت العمال المتواجدين بها إضافة للمدير.

# الفصل الثاني:

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

1-1 تحليل نتائج المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (3) يوضح النسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والجدولة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج المحور ككل عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04

الرقم	التكرار	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	الاستنتاج الإحصائي
		موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما					
1	ت	6	3	1	3	3	3.37	1.62	9.58	9.48	دالة
	%	37.5	18.8	6.3	18.8	18,8					
2	ت	7	4	2	2	1	3.87	1.31	9.60	دالة	
	%	43.8	25	12.5	12.5	6.3					
3	ت	8	1	4	00	3	3.68	1.57	9.55	دالة	
	%	50	6.3	25	00	18.8					
4	ت	8	2	3	1	2	3.81	1.47	9.62	دالة	
	%	50	12.5	18.8	6.3	12,5					
5	ت	2	2	8	2	2	3	1.15	9	غير دالة	
	%	12.5	12.5	50	12.5	12.5					
6	ت	3	2	3	3	5	3,68	1.53	9.51	دالة	
	%	18.8	12.5	18.8	18.8	31.3					
7	ت	2	6	3	2	3	3.12	1.36	9.49	دالة	
	%	12,5	37.5	18.8	12.5	18.8					
المحور		المتوسط الحسابي الكلي الانحراف المعياري الكلي					3.353	1.301	9.56		

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ما يلي:

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (1) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.62) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.58) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق و غير موافق وغير موافق تماما و 6.3% كانت إجاباتهم موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق تماما ونسبة 37,5 % على أن هيكل المديرية التي يعملون فيها يتميز بالتصميم الجيد.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (2) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.87) بانحراف معياري قدره (1.31) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.60) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 43.8% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما و غير موافق و 6.3% كانت إجاباتهم غير موافق تماما ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق تماما ونسبة 43,8 % على أن تقسيم العمل في المديرية يساعد في تحسين الأداء .

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (3) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.68) بانحراف معياري قدره (1.57) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.55) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 00% كانت إجاباتهم غير موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق تماما وبنسبة 50,0 % على أن الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية يعمل على تحقيق الأهداف.

جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (4) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.81) بانحراف معياري قدره (1.47) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.62) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق و غير موافق تماما و 6.3% كانت إجاباتهم غير موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق تماما وبنسبة 50,0 % على أن الهيكل التنظيمي للمديرية يساعد على انجاز المهام بكفاءة عالية.

جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (5) حيث نجد متوسطها الحسابي (3) بانحراف معياري قدره (1.15) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق تماما و موافق و غير موافق غير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق نوعا ما وبنسبة 50,0 % على أن هيكل المديرية الحالي يساهم في تبسيط إجراءات العمل.

-جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (6) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.68) بانحراف معياري قدره (1.53) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.51) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق تماما و موافق نوعا ما و غير موافق و 12.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بموافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم غير موافق وبنسبة 31,3 % على أن الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (7) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.12) بانحراف معياري قدره (1.36) وتبين أن ك2 المحسوبة هي (9.49) وهي أكبر من ك2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما وغير موافق تماما 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق تماما و غير موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 37,5 % على أنه يتم توظيف العمال بالمديرية حسب التخصص.

ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (3.353) و الانحراف يساوي (1.301) وكانت قيمة ك2 المحسوبة (9.53) وهي أكبر من ك2 الجدولة (9,48) عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 4 وهي دالة إحصائيا ومنه نستنتج أن للهيكل التنظيمي علاقة بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .

1-2-تحليل نتائج المحور الثاني: علاقة طبيعة الاتصال بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (4) يوضح النسبة المئوية وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

ونتايج المحور ككل عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04

الرقم	التكرار	التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	الاستنتاج الإحصائي	
		النسبة المئوية	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما						غير موافق
8	ت	4	6	2	3	1	3.56	9.75	9.48	دالة	
	%	25	37.5	12.5	18,8	6.3					
9	ت	4	3	3	5	1	3.25	9.65		دالة	
	%	25	18.8	18.8	31.3	6.3					
10	ت	1	7	2	2	4	2.93	9.23		غير دالة	
	%	6,3	43.8	12.5	12.5	50					
11	ت	1	8	2	3	2	3.18	9.62		دالة	
	%	6,3	50	12.5	6.3	12,5					
12	ت	6	4	2	2	2	3.62	9.81		دالة	
	%	37.5	25	12.5	12.5	12.5					
13	ت	1	5	5	2	3	2.93	9.11		غير دالة	
	%	6.3	31,3	31,3	12,5	18.8					
14	ت	3	7	3	2	1	3.65	9.79		دالة	
	%	18.8	43.8	18.8	12.5	6.3					
15	ت	2	4	4	5	1	3.06	9,50		دالة	
	%	12.5	25	25	31.3	6.3					
المحور	المتوسط الحسابي الكلي المعياري الكلي	الانحراف				3.232	1.221	9,73			

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (8) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.56) بانحراف معياري قدره (1.26) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,75) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 12,5% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و 6,3% كانت إجاباتهم بغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق ونسبة 37,5 % على أنه يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (9) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.25) بانحراف معياري قدره (1.34) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,65) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18,8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق و موافق نوعا ما و 6.3% كانت إجاباتهم بغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم غير موافق ونسبة 31,3 % على أن الإدارة تبدل الجهد للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (10) حيث نجد متوسطها الحسابي (2,93) بانحراف معياري قدره (1,38) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,23) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 43.8% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما غير موافق و 6,3% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 50,0 % على أن نظام الاتصال بالمديرية يعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (11) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري قدره (1.22) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,62) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 50% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما و غير موافق تماما و 6,3% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 50,0 % على أن المديرية تعتمد على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (12) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.62) بانحراف معياري قدره (1.45) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,81) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق نوعا ما و موافق و غير موافق و غير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق تماما وبنسبة 31,3 % على أن كفاءة العاملين ترتفع كلما كانت أنظمة الاتصال جيدة .

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (13) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.93) بانحراف معياري قدره (1.23) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.11) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق وموافق نوعا ما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 6,3% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 31,3 % على أن نظام الاتصال في المديرية يؤدي إلى تحسين الأداء.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (14) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري قدره (1.15) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,79) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 43.8% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق تماما و موافق نوعا ما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 6,3% كانت إجاباتهم بغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 43,8 % على أنه ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (15) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.06) بانحراف معياري قدره (1.18) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,57) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق و موافق نوعا ما تماما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 6,3% كانت إجاباتهم بغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم غير موافق وبنسبة 31,3 % على المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة العالية.

- ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (3.232) و الانحراف يساوي (1.221) وكانت قيمة كا2 المحسوبة (9,73) وهي أكبر ك2 الجدولة والمقدرة ب(9.48) عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 4 وهي دالة إحصائيا ومنه نستنتج أن لطبيعة الاتصال علاقة بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

3-1- تحليل نتائج المحور الثالث: علاقة مشاركة العاملين في إتخاذ القرار بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة

الرياضية.الجدول رقم (5) يوضح النسبة المئوية وقيمة كا2 المحسوبة والمجدولة والمتوسط الحسابي و الانحراف

المعياري ونتائج المحور ككل عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04

الرقم	التكرار	التقديرات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	الاستنتاج الإحصائي
		النسبة المئوية	موافق تماما	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما					
16	ت	4	6	1	2	3	3.37	1.5	9.65	9.48	دالة
	%	25	37.5	6,3	12,5	18.8					
17	ت	4	5	2	3	2	3.37	1.4	9.62		دالة
	%	25	31.3	12.5	18.8	12,5					
18	ت	2	6	3	2	3	3.12	1.36	9,57		دالة
	%	12,5	37,5	18.8	12.5	18.8					
19	ت	2	3	4	4	3	2,81	1.32	9.27		غير دالة
	%	12.5	18.8	25	25	18.8					
20	ت	2	2	7	4	1	3	1.09	9.49		دالة
	%	12.5	12.5	43,8	25	6.3					
21	ت	4	3	3	4	2	3,18	1.41	9.6		دالة
	%	25	18,8	18.8	25	12.5					
22	ت	4	3	3	4	2	3.18	1.4	9.61		دالة
	%	25	18.8	18.8	25	12.5					
23	ت	5	2	4	3	2	3.31	1.44	9.61		دالة
	%	31,3	12,5	25	18,8	12,5					
24	ت	2	6	3	2	3	3.12	1,36	9.57		دالة
	%	12,5	37.5	18.8	12,5	18.8					
المحور	المتوسط الحسابي الكلي المعياري الكلي					الانحراف	3.165	2.211	9.66		

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (16) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.5) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,65) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق تماما و 12.5% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 6,3% كانت إجاباتهم بموافق نوعا ما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 37,5 % على أن العاملون يشاركون في وضع أهداف المصلحة التابعين لها.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (17) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.4) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,62) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق نوعا ما و غير موافق تماما

و منه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 31,3 % على أن العمال يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (18) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.12) بانحراف معياري قدره (1.36) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,57) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق تماما و غير موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 37,5 % على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الاهتمام والحماس في العمل .

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (19) حيث نجد متوسطها الحسابي (2.81) بانحراف معياري قدره (1.32) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,27) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 25% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما وغير موافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق وغير موافق تماما و 12.5% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق نوعا ما وبنسبة 25,0 % على أنه يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (20) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.00) بانحراف معياري قدره (1.09) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9.27) وهي أقل من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 43.8% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و 25% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 12,5% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق تماما و موافق و 6,3% كانت إجاباتهم بغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق نوعا ما وبنسبة 43,8 % على أن العاملون يشاركون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (21) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري قدره (1.42) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,49) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 25% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق تماما وغير موافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق وموافق نوعا ما و 12.5% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم غير موافق وبنسبة 25,0 % على أن المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية لدى العمال.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (22) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري قدره (1.40) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,60) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 25% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق تماما وغير موافق و18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق وموافق نوعا ما و 12.5% كانت إجاباتهم بموافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 25,0 % على أنه يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (23) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.31) بانحراف معياري قدره (1.44) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,61) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 31.3% من أفراد العينة أجابوا بموافق تماما و 25% من أفراد العينة أجابوا بموافق نوعا ما و18.8% من أفراد العينة أجابوا بغير موافق و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق وغير موافق تماما

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 25,0 % على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تقلص من الصراع داخل المنظمة.

- جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالعبارة (24) حيث نجد متوسطها الحسابي (3.12) بانحراف معياري قدره (1.36) وتبين أن كا2 المحسوبة هي (9,61) وهي أكبر من كا2 الجدولة والتي قيمتها (9.48) عند درجة الدلالة (0.05) وعند درجة الحرية (4) وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة متوسطة أفراد العينة حيث كانت أكبر نسبة والتي تمثل 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق و 18.8% من أفراد العينة أجابوا بكل من موافق نوعا ما وغير موافق تماما و 12.5% كانت إجاباتهم بكل من موافق تماما وغير موافق

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للعمال في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة يؤكدون أنهم موافق وبنسبة 37,5 % على أن إتاحة الفرصة لك في اتخاذ القرار يزيد من شعورك بأنك شريك حقيقي داخل المنظمة.

-ومن نتائج المحور ككل حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (3.165) و الانحراف يساوي (2.211) وكانت قيمة كا2 المحسوبة (9,66) وهي أكبر من ك2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 4 وهي دالة إحصائيا ومنه نستنتج أن لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات علاقة بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

**الفرضية الجزئية الاولى :** علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة.

نتائج اختبار مدى وجود فروقات في إدراك أفراد عينة الدراسة حول علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، حيث لدينا قيمة كا2 المحسوبة للمحور ككل (9,56) وهي أكبر من كا2 الجدولة المقدره ب(9,48) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (4) ومنه نستنتج أنها دالة إحصائيا ما يعني أن هذه الفرضية محققة و تم قبولها .

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة شامي صليحة (2010)، و دراسة الشنطي (2006)، التي توصلت إلى أن هناك تأثير للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما يرى (فيلة، 2005، ص296) أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة مباشرة مع تحسين أداء الموارد البشرية، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصيصها واستيعابها لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءاته وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات و الأوامر والتوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف المصالح الإدارية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من عمال وإداريين .

وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى التي افترضت وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و أداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

**الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة.

نتائج اختبار مدى وجود فروقات في إدراك أفراد عينة الدراسة حول علاقة طبيعة الاتصال بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، حيث لدينا قيمة كا2 المحسوبة للمحور ككل (9,73) وهي أكبر من كا2 الجدولة المقدره ب(9,48) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (4) ومنه نستنتج أنها دالة إحصائيا الحسائية ما يعني أن هذه الفرضية محققة و تم قبولها .

يرى (حمود، 2002، 174) أن الاتصال الجيد يرفع من كفاءة العامل وفعاليته ويؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الاتصالات توفر مجالاً من الحرية تشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب والأداء وهذه المرونة تتيح قدرأ واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتفوق المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بقدره عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء، كما يرى (الصيرفي، 2009 ، 105) أنه بوجود نمط اتصال فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف وكفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

هذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية التي افترضت وجود علاقة بين طبيعة الاتصال و أداء إدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية سكيكدة.

نتائج اختبار مدى وجود فروقات في إدراك أفراد عينة الدراسة حول علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، حيث لدينا قيمة كا2 المحسوبة للمحور ككل (9,66) وهي أكبر من كا2 الجدولة المقدره ب(9,48) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (4) ومنه نستنتج أنها دالة إحصائيا الحسائية ما يعني أن هذه الفرضية محققة و تم قبولها .

بما أن نتائج المحور الثالث الذي مثل توجه أفراد العينة نحو مشاركة العاملين في صنع القرار كانت إيجابية ، نستنتج أن هذا التوجه السليبي للموظفين انعكس ايجابيا على أداء إدارة الموارد، و يرى (حريم حسن، 2009 ص 236) أن المشاركة في صنع القرار لها علاقة بتحسين الأداء الوظيفي لأنها تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرار و تؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب، بالإضافة إلى ما يراه (العميان، 2008 208) المشاركة في صنع القرار تعطي للموظف الشعور بأهميته مما يؤدي إلى الإخلاص و التفاني في العمل و العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تكوين إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة و ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين. وهذه النتيجة جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي نصت على وجود علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية.

### استنتاجات و اقتراحات

#### استنتاج العام:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تبين أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها، كما أنه يعبر عن نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية داخل المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للموظفين من ناحية تشكيل وتغيير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل.

أما الأداء الوظيفي هو سلوك إنساني هادف يقوم به الموظف لإنجاز مهام وظيفته المكلف بها، و بناء على هذا السلوك يتحدد مستوى أداء الموظف ما إن كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر المناخ التنظيمي المحيط به.

فعناصر المناخ التنظيمي لها علاقة وطيدة بتحسين مستوى أداء الموظف إما سلبا أو إيجابا، فان كانت مناسبة وعند مستوى تطلعات الموظف تزيده تشجيعا على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين قدراته و تطويرها مما

يسهم في زيادة أدائه والعكس فإن كانت هذه العناصر تتسم بالجمود من شأنها أن تؤدي إلى ضعف مستوى أداء الموظف .

فالهيكلة التنظيمية المناسبة لمجال عمل المنظمة واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف ومساهمتها في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات و الأوامر، يسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

و تلعب الاتصالات بالنسبة للمنظمات دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسيابية المعلومات و ترفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات.

أما بالنسبة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم و اقتراحاتهم لتؤدي إلى تحسين طرق العمل و رفع الروح المعنوية للعاملين و يؤدي إلى أداء فعال.

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك توجه إيجابي لدى أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد بالمديرية.
- 2- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 3- توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 4- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية.

#### اقتراحات:

يتوقف نجاح الإدارة الرياضية على قيام مجموعة من الأركان والشروط التي نجد من بينها ركنين هامين أحدهما يتمثل في وجود مناخ تنظيمي إداري محكم، يساعد على تحقيق أهدافها، أما الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبرها علماء الإدارة الحديثة أهم ركن يتوقف عليه قبل المؤسسة واستمرارها وتطورها، لكن توفر كل ركن من هذين الركنين على حدا لا يحقق الأهداف المرجوة من وجود تلك المنشأة في الأساس لهذا فيجب أن يكون هناك نوع من الانسجام بين فكرة التنظيم على اعتباره العمود الفقري للعملية الإدارية ككل، وإدارة الموارد البشرية من منطلق الإدارة الحديثة الناجحة.

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

## آفاق مستقبلية:

في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة و النتائج التي أسفرت عنها نقترح ما يلي:

- 1- ضرورة أن تولي إدارة مديرية الشباب والرياضة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بأداء إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمديرية.
  - 2- محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
  - 3- تطوير المديرية للهيكلة التنظيمي وتصميم هيكل جديد يتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع مستجدات التطور.
  - 4- إشراك الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بوظائفهم.
  - 5- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - 6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين واقتراح استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها.
  - 7- أثار انتباهنا خلال دراسة هذا الموضوع مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال نحبذ لو يتم معالجتها من قبل باحثين آخرين في المستقبل تتمثل في ما يلي:
- إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي تتضمن متغيرات لم تتناول في هذه الدراسة كنمط القيادة، طبيعة العمل ، ضغوط العمل.
  - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على عينات أخرى .
  - علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي.
  - علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري.

# قائمة المراجع والمصادر

:

- المصادر:

1- المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، (1983)، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، 2003، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 3- أحمد صقر عاشور، 1991 الإدارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 4- أحمد ماهر، 1995، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د ط، مصر،
- 5- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001 تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية، عمان .
- 6- الصيرفي محمد ، 2007. إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،
- 7- الهيتي خالد عبد الرحمان، 2005 إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- 8- حسن إبراهيم بلوط ، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، د ط، .
- 9- حسن راوية محمد 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ..
- 10- حسونة فيصل ، 2008 إدارة الموارد البشرية ، الطبقة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، .
- 11- حسين إبراهيم بلوط، 2002. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، .
- 12- حليم المنيري، ود/عصام بدوي، 1994 الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، .
- 13- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون ، 2008. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي) ، الطبعة الأولى، وائل للنشر ،
- 14- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، 2008. إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر،
- 15- صلاح عبد الباقي، 1999-2000. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية
- 16- طلحة حسام وعدله عيسى، 1997مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، .
- 17- عبد الحميد شرف، 1998، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب والنشر، مصر، .
- 18- عصام بدوي، 2001، موسوعة الإدارة والتنظيم والتربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، د ط، القاهرة، .

- 19- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجارين، هشام عدنان موسى، 2006، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- غربي علي و آخرون، 2007 تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 21- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، 1997. سياسات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 22- فائق حسني أبو حليلة، 2004، الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر، ط1، عمان.
- 23- ماهر أحمد، 2007. إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 24- محمد سعيد أنور سلطان، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط2.
- 25- محمد فاتح صالح، 2004 إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 26- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، 2000، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر) .
- 27- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، 2000، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ط2، طرابلس، ليبيا.
- 28- مصطفى عبد الله خشيم، 2002، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، طرابلس، ط2.
- 29- إبراهيم محمود عبد المقصود-حسن الأحمـد الشافعي، 2003 الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 30- عثمان محمد غنيم، 1999 التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 31- أبو بكر، مصطفى محمود، 2003 التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
- 32- السلمي على، 1991 تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،
- 33- سيد الهواري، 1993 الإدارة والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة،
- 34- أبو بكر مصطفى محمود، 2003 التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- 35- حمادات محمد حسن محمد، 2008 السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد، الأردن.
- 36- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، لبنان.
- 37- السيد مصطفى أحمد، 2008 إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر .
- 38- العميان محمود سليمان، 2008 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .

39- فليه, فاروق عبده, وعبد المجيد, السيد محمد, 2005 "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية", المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, .

40- فيلة فاروق وآخرون, 2005 السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية, ط1, دار ميسرة للنشر والتوزيع, الأردن, 2,

41- ماهر, أحمد, "السلوك التنظيمي: 2005 مدخل بناء المهارات", الدار الجامعية, الإسكندرية, .

42- مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية, دار الفكر, عمان,

43- المومني واصل جميل, 2006 المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية, ط1, دار حامد, الأردن, .

44- د. مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, ط1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

45- الصيرفي محمد: 2009 الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي, التحليل على مستوى المنظمات , الجزء الرابع, المكتب الجامعي الحديث , مصر.

#### - رسائل ومذكرات:

1- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد, 2008 العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم, ( دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى), شهادة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, السعودية,

2- الدكتور جواد خالد, 2009 توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة, رسالة دكتوراه غير منشورة إشراف الأستاذ الدكتور بن التومي عبد الناصر, معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله, جامعة الجزائر,

3- الشريف طلال عبد الملك, 2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا, الرياض .

4- العميرة محمد بن عبد العزيز, 2003 علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحي (من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض) , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية.

5- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب, 2008 رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

6- عمر دمانة, 2008 تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية, رسالة ماجستير, معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله, الجزائر.

7- دراسة عمر دمانة، 2008. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تحت عنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي بولاية الأغواط.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Alain cadix, gean marc pointet :2002 le management a l epreuve des .changement, edition d organisation, paris

2-Henningr vacher :2000 le management stratigique , notes de lirhe , .toulouse

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم إدارة وتسيير الرياضي  
اختصاص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية  
استمارة للتحكيم  
لتحضير مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

## واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية سكيكدة

الإخوة الموظفين العمال

تحية طيبة، وبعد.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية بعنوان : " واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية " (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة)، و بالنظر إلى أنكم اكتسبتم خبرة ثمينة، وبما أن لوجهات نظركم و آرائكم قيمة علمية تدعم هذه الدراسة، فإني أرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، و التي تعبرون فيها عن رأيكم الموضوعي ( المحايد)، علما بأن البيانات التي ستدلون بها سيتم تحليلها لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لها طابع السرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر و الإمتنان

لما بذلتموه من وقت وجهد

وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

– تحت إشراف الأستاذ :

زحاف محمد

– من إعداد الطالب :

\* بولومة هارون

المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	يتميز هيكل المديرية التي تعمل فيها بالتصميم الجيد					
2	يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحسين الأداء					
3	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية على تحقيق الأهداف					
4	الهيكل التنظيمي للمديرية يساعد على إنجاز مهامك بكفاءة عالية					
5	الهيكل التنظيمي يساهم في تبسيط إجراءات العمل					
6	يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات					
7	يتم توظيف العمال بالمديرية كل حسب تخصصه					

المحور الثاني: علاقة طبيعة الاتصال بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق					
2	تبدل الإدارة جهدا للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات					
3	يعمل نظام الاتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
4	تعتمد المديرية على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات					
5	ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت أنظمة الاتصال جيدة					
6	نظام الاتصال في المديرية يؤدي إلى تحسين الأداء					
7	ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات					
8	المعلومات المنقولة عبر الإتصالات تتصف بالدقة العالية					

المحور الثالث: علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير تماما
1	يشارك العاملون في وضع أهداف المصلحة التابعين لها					
2	يملك العاملون صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					
3	المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل					
4	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي					
5	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم					
6	المشاركة في إتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية لديك					
7	يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب					
8	المشاركة في إتخاذ القرارات تقلص من الصراع داخل المنظمة					
9	إتاحة الفرصة لك في إتخاذ القرار يزيد من شعورك بأنك شريك حقيقي داخل المنظمة					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم إدارة وتسيير الرياضي  
اختصاص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية  
استمارة استبيان  
لتحضير مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

## واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية سكيكدة

الإخوة الموظفين العمال

تحية طيبة، وبعد.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية بعنوان : " واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية " (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية سكيكدة)، و بالنظر إلى أنكم اكتسبتم خبرة ثمينة، وبما أن لوجهات نظركم و آرائكم قيمة علمية تدعم هذه الدراسة، فاني أرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، و التي تعبرون فيها عن رأيكم الموضوعي ( المحايد)، علما بأن البيانات التي ستدلون بها سيتم تحليلها لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لها طابع السرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر و الإمتنان

لما بذلتموه من وقت وجهد

وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

– تحت إشراف الأستاذ :

زحاف محمد

– من إعداد الطالب :

\* بولومة هارون

المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	يتميز هيكل المديرية التي تعمل فيها بالتصميم الجيد					
2	يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحسين الأداء					
3	يعمل الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية على تحقيق الأهداف					
4	الهيكل التنظيمي للمديرية يساعد على إنجاز مهامك بكفاءة عالية					
5	الهيكل التنظيمي يساهم في تبسيط إجراءات العمل					
6	يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات					
7	يتم توظيف العمال بالمديرية كل حسب تخصصه					

المحور الثاني: الاتصال وإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق					
2	تبدل الإدارة جهدا للتغلب على المعوقات التي تعيق اتصالكم بها					
3	يعمل نظام الاتصال بالمديرية على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
4	تعتمد المديرية على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات					
5	ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت أنظمة الاتصال جيدة					
6	نظام الاتصال في المديرية يؤدي إلى تحسين الأداء					
7	ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات					
8	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة العالية					

المحور الثالث: العاملين واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	يشارك العاملون في وضع أهداف المصلحة التابعين لها					
2	يملك العاملون صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					
3	المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل					
4	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي					
5	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم					
6	المشاركة في إتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية لديك					
7	يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب					
8	المشاركة في إتخاذ القرارات تقلص من الصراع داخل المنظمة					
9	إتاحة الفرصة لك في إتخاذ القرار يزيد من شعورك بأنك شريك حقيقي داخل المنظمة					

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة و الكلية
01	دحماني نعيمة	أستاذة تعليم عالي	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
02	زحاف محمد	أستاذ تعليم عالي	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
03	برجم أحمد	أستاذ محاضر قسم (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
04	منجحي	أستاذ محاضر قسم (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
05	تباني علي	أستاذ مساعد قسم (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة

مصدر : من إعداد الباحث

## ملخص الدراسة

### -عنوان الدراسة

واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

### أهداف الدراسة

- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- إبراز العلاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

### الفرضية الرئيسية

-توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .

### الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .
- توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

### النتائج المتوصل إليها

- أن هناك توجه ايجابي لدى أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد بالمديرية.
- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية.
- توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية.
- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية.

### -الاقتراحات

في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة و النتائج التي أسفرت عنها نقترح ما يلي:

- 1- ضرورة أن تولي إدارة مديرية الشباب والرياضة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بأداء إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمديرية.
- 2-محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها
- 3- تطوير المديرية للهيكل التنظيمي وتصميم هيكل جديد يتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع مستجدات التطور.
- 4- إشراك الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بوظائفهم.
- 5-التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين واقتراح استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها
- 7- أثار انتباهنا خلال دراسة هذا الموضوع مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال نحبذ لو يتم معالجتها من قبل باحثين آخرين في المستقبل تتمثل في ما يلي:
- إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي بتضمن متغيرات لم تتناول في هذه الدراسة كنمط القيادة، طبيعة العمل ، ضغوط العمل.

## Résumé de l'étude

-Titre de l'étude

La réalité de la fonction de gestion des ressources humaines et sa relation avec le climat organisationnel de la gestion du sport  
les objectifs des études

-Divulguer de la relation entre la structure organisationnelle et la performance de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

-Souligner la relation entre la nature de la communication et la performance de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

-Divulguer de la relation de participation des décideurs à la performance de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

L'hypothèse principale

-Il existe une relation entre le climat organisationnel et les performances de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

Hypothèses partielles:

- Il existe une relation entre la structure organisationnelle et les performances de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

-Il existe un lien entre la nature de la communication et la performance de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport.

-Il existe un lien entre la participation des employés à la prise de décision et la performance de la gestion des ressources humaines dans la gestion du sport

Les résultats

-Il existe une tendance positive parmi les membres de l'échantillon de recherche vers le climat organisationnel dominant au sein de la direction.

-Il existe une relation entre la structure organisationnelle et la performance de la gestion des ressources humaines.

-Il existe un lien entre la nature de la communication et la performance de la gestion des ressources humaines.

Il existe un lien entre la participation des décideurs et la performance de la gestion des ressources humaines.

-des suggestions

À la lumière du cadre théorique de cette étude et de ses résultats, nous proposons ce qui suit:

1- La direction de la direction de la jeunesse et des sports devrait accorder une attention particulière à tous les éléments du climat organisationnel en tant que variable importante liée aux performances de la gestion des ressources humaines, ce qui les aide à se remonter le moral et à les fidéliser et à appartenir à la direction.

2- essayer d'identifier les facteurs qui contribueraient à créer des tendances négatives vers le climat organisationnel dominant et essayer de faire face et de surmonter

3- Le développement de la direction de la structure organisationnelle et la conception d'une nouvelle structure sont flexibles afin de renforcer sa capacité d'adaptation aux développements en développement.

4- Participation du personnel à la définition des objectifs et à la prise de décisions concernant leurs fonctions.

5- se concentrer sur l'efficacité des moyens de communication et l'utilisation des technologies modernes.

6- Mener d'autres études et recherches pour identifier les facteurs qui contribuent à créer des tendances négatives pour le climat d'organisation du personnel en place et proposer des stratégies efficaces pour traiter ces facteurs et les surmonter.

7- Au cours de notre étude de ce sujet, nous avons abordé d'autres thèmes de recherche dans ce domaine que d'autres chercheurs souhaiteraient aborder à l'avenir:

-Réalisation d'une étude sur la relation entre le climat organisationnel et la performance fonctionnelle: les variables non traitées dans cette étude incluent le type de leadership, la nature du travail, les pressions du travail.