

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : الإدارة و التنظيم في الرياضة

تحت عنوان :

دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

إشراف الدكتور :

مرنيز أسامة

إعداد الطالبة :

بوضياف مريم

شكر و عرفان

يقول الله تعالى : لئن شكرتم لازيدنكم " (الآية 07 سورة ابراهيم)

باسم الله والحمد لله حمدا يوافي نعمه ،ويدفع نقمه ،نحمده ونشكره على إعانتته لنا في إتمام هذا العمل المتواضع .

الى الأرض التي حملتني،والسمااء التي تأويني،الى الدفئ الذي لا ينتهي،والنور الذي لا ينطفئ،الى من أنار بصري بحبه وحنانه الكبير الى أبي أطل الله في عمره .

الى منبع الحنان ومثال التضحية ،الى من سهرت على راحتي صغيرا،ثم حرصت على مستقبلتي كبيرا،وغمرتني بحبها ودعائها دائما الى أمي والى خالتي الغالية أطل الله في عمرهما .

الى اخواتي وأزواجهن،الى اخوالي أطل الله في عمرهم والى خالي العزيز (رحمه الله)،الى زوجاتهم وأولادهم . الى عماتي وأزواجهم وأولادهم .
الى(يوسف، سراج ،وسمية)

الى من كان نعم الموجه عند الخطأ ،وخير مشجع عند الصواب ،اشكره جزيل الشكر على نصائحه وإرشاداته ،وأرجو أن أكون قد جسدت جهده في هذا العمل.الى **أستاذي الكريم مرنيز أسامة** .

كما اشكر كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة،والى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،الى كل من درسني أو درس معي مع تمنياتي لهم بمزيد من النجاح والتفوق إن شاء الله .

..... بوضياف مريم

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
--------	----------------

شكر

إهداء

أ-ب-ج	مقدمة
-------	-------

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

I : بيئة العمل الداخلية

05	1-1- تعريف الانتقاء الرياضي
05	2-1- مفهوم بيئة العمل الداخلية
09	3-1- متطلبات البيئة الداخلية للعمل
15	4-1- مفهوم المؤسسة الرياضية
18	5-1- عناصر أداء العمل
23	6-1- أهداف قياس الأداء
26	2 - الدراسات السابقة والمشابهة
30	2 - 1 - التعليق على الدراسات السابقة :

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

32	1- الكلمات الدالة
35	2- إشكالية الدراسة
36	3- أهداف الدراسة
37	4- أهمية الدراسة
37	5- فرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

39	1- الدراسة الاستطلاعية
----	------------------------

39	2- المجال الزمني والمكاني
40	3- متغيرات البحث
40	4- عينة البحث
40	5- المنهج المستخدم

الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

45	1- عرض النتائج و مناقشتها
----	---------------------------

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات وآفاق مستقبلية

70	1- استنتاجات عامة
74	المراجع المعتمدة في الدراسة الملاحق

محتويات الجداول

الصفحة	الجدول
45	الجدول رقم 01 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إهتمام المسؤولين بأداء المهام
46	الجدول رقم 02 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول التعامل في ظل العمل كفريق مع الزملاء.
47	الجدول رقم 03 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول نتيجة العلاقات الجيدة مع زملائك .
48	الجدول رقم 04 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول الرضى عن التعاون القائم مع الزملاء
49	الجدول رقم 05 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال
50	الجدول رقم 06 : تكرارات ونسب آراء العينة حول الشعور بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في العمل
51	الجدول رقم 07 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول العلاقات مع زملائك في مكان العمل
52	الجدول رقم 08 : تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
53	الجدول رقم 09 : تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
54	الجدول رقم 10 : تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
55	الجدول رقم 11 : تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
56	الجدول رقم 12 : تكرارات ونسب حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
57	الجدول رقم 13 : تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
58	الجدول رقم 14 : ي تكرارات ونسب آراء العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
59	الجدول رقم 15 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
60	الجدول رقم 16 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
61	الجدول رقم 17 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
62	الجدول رقم 18 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم.
63	الجدول رقم 19 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
64	الجدول رقم 20: يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم
65	الجدول رقم 21 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
66	الجدول رقم 22 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم
67	الجدول رقم 23 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم

الأخذ برأيهم

68

الجدول رقم 24 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشراك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم

الأخذ برأيهم

مقدمة الدراسة

مقدمة:

لقد اودع الله تعالى في الانسان طاقات عظيمة ومتنوعة، ولكن كثيرا من الناس لا يلتفتون اليها ولا يسعون الى تنميتها، بل يهملونها حتى تضمهر مهاراتهم وتضيع قدراتهم التي لو تم تنميتها باعطائها الوقت اللازم لحققت كثيرا للفرد والمجتمع.

ان تفهم بيئة عمل المنظمات التي تتصف عادة بالتغير السريع في ظل سعي هذه المنظمات لمواكبة التطور، يستلزم تطبيق مبادئ الادارة الحديثة، وتجنب المركزية، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولا الى درجة من الاحتراف، و الابداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق اهداف المنظمة واستمرارها وتطورها، ويعد العنصر البشري العنصر الالهم في بيئة العمل، فهو يؤثر فيها و يتاثر بها على جميع المستويات الادارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الادارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة لتحقيق اهداف العاملين وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح افرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية، وبما ان بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للابداع البشري، احد العناصر التي تؤدي الى التغير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته الى التأثير على المنظمة بشكل عام، و اهمما يؤثر في انتاجيتها وكفاءته هو مدى توفر الكثير من العوامل مثل: الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الادارية الجيدة، والقيادة الادارية الفعالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق اهداف الافراد العاملين فيها. (صالح رشيد، 64 ، ص2006)

والظروف المتغيرة التي تعيشها منظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية ام ثقافية ام اجتماعية ام اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات باسلوب ابداعي، يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغيرات في هياكلها و اسلوب ادارتها او ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فانها ستصبح غير قادرة على اداء مسؤوليتها بفعالية واقتدار.

ونظرا لضرورة توفر بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الافراد الى ابراز قدراتهم الابداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول الى افكار وحلول ملائمة وفريدة وفي الوقت نفسه يمكن ان تعود بفائدة كبرى على الافراد ايضا.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الى اجراء هذه الدراسة كمحاولة علمية لمعرفة (دور بيئة العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية)، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد قسمت بحثي هذا الى خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الاول: المتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة حيث تطرقنا فيه الى مفهوم بيئة العمل، انواع بيئة العمل، عناصر بيئة العمل الداخلية، نظريات الادارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية، محددات بيئة العمل، كما تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية الاداء الوظيفي، تعريف الاداء الوظيفي، المفاهيم المرتبطة بالاداء الوظيفي، محددات ومظاهر الاداء الوظيفي، اساليب قياس وتقييم الاداء الوظيفي، الاتجاهات النظرية للاداء الوظيفي، وكذلك ذكرنا في هذا الفصل عدة دراسات سابقة وقمنا بتحليلها واستخلصنا اهم النتائج منها وحاولنا توظيفها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة، وقد تناولنا فيه الكلمات الدالة في الدراسة، اشكالية الدراسة، اهداف و اهمية الدراسة، فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة، احتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ادوات جمع البيانات والمعلومات، اجراءات التطبيق الميداني للاداة، الاساليب الاحصائية.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، حيث قمنا بترجمة المعلومات النظرية الى معلومات كمية وقمنا بمناقشتها وذلك في ضوء فرضيات وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات، شمل هذا الفصل على استنتاجات عامة خاصة بالبحث، كما قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة

1 - الخلفية النظرية:

تعد بيئة العمل في المنظمات الرياضية الحديثة من اهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الانسانية ،التقنية الانتاجية و الادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة و المحرك الاساسي من جهة اخرى ، و بالتالي كل ذلك يعتمد على الاداء الوظيفي الذي يقوم به الفرد في ظل الظروف و التغيرات دات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الاداء.

1-1 - بيئة العمل الداخلية:

تعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها

1-2 - مفهوم بيئة العمل الداخلية:

فيما يتعلق بعلاقة بيئة العمل مع العاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل اتجاه العمل أو المنظمة، و التي تهيمن عليه و توجه سلوكه. تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة بيئة العمل الداخلية بهدف زيادة إنتاجية و فعالية العاملين بها، و ضمان ولائهم و التصاقهم بها، خاصة مع تميز المنظمات الحديثة بتعدد أهدافها و أغراضها، نظرا لإمكانية التوسع في الطاقات البشرية و المادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة و أنشطة متنوعة، كل هذا يحتم على المنظمة الحديثة العمل على استقطاب خيرة الكفاءات للعمل فيها، مع ضرورة المحافظة عليهم.

وتشتمل بيئة الأعمال الداخلية على كل ما يحدث داخل المنظمة من عمليات إنتاج وإدارة مالية وإدارة أفراد وأساليب تسويق، تخزين، تنظيم وتخطيط، فجميع هذه الأنشطة تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على مستقبل و حياة المنظمة.

و قد عرف الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تزايدا كبيرا في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العلم من حيث الآلية التي تهتم بعناصر الإنتاج، كالألات و التكنولوجيات المختلفة، و قد كانت الفكرة السائدة سابقا أن العامل ما هو إلا عنصر كغيره من عناصر الإنتاج، يتأثر فقط بالظروف الحسية لبيئة العمل. مما أدى إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاج، و تضائل الولاء و الالتصاق بالمنظمة فكان لابد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكملة لعناصر بيئة العمل المادية لتجنب هذه السلبيات.

و يذهب البعض إلى أبعد من ذلك حيث يرى أن العامل يتأثر بيئة العمل الداخلية خارج المنظمة و داخلها في الوقت نفسه، لما لها من أثر مباشر على نفسيته و سلوكياته بشكل عام. فهي تمثل وحدة متكاملة مادية، اجتماعية، نفسية، تشمل ظروف العامل الاقتصادية و الاجتماعية داخل مكان العمل، و تمتد لتشمل ظروف العامل خارج المنظمة، و لذا فقد وضعت هذه النتيجة عبأ إضافيا على الإدارة خاصة في ميدان العلاقات الإنسانية.

و بما أن هناك العديد من دوافع و احتياجات الإنسان التي يتم إشباعها في بيئة العمل الداخلية، فهي تعد مدخلا جيدا لتحسين إنتاجية هؤلاء العاملين، و هو الأمر الذي يبني على ركيزتين أساسيتين هما الركيزة الفنية و الركيزة الإنسانية، و كلاهما يعتبر من عناصر بيئة العمل الداخلية، فكلما كان العاملون يتمتعون بدرجة عالية من الرضا و يشعرون بالانتماء لمنظمتهم، كلما ولد ذلك عندهم مزيدا من حب العمل و التضحية من أجله مما ينعكس إيجابيا على أدائهم، و يزيد عندهم الرغبة في العمل و الولاء نحو المنظمة. و يعتبر موضوع البيئة الداخلية للعمل من الموضوعات التي انتشرت مؤخرا في الدراسات الإدارية ولا سيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات و الدراسات التنظيمية فإنه لا يزال موضوع خلاف و جدل حيث لا يوجد اتفاق عام حول تحديد المقصود بالبيئة الداخلية، خاصة و أن المنظمات تمتلك سمات مميزة من واحدة لأخرى، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها و غاياتها.

حيث نظرت حركة الإدارة العلمية في بداية الأمر لبيئة العمل الداخلية على أنها انعكاس للظروف المادية داخل المنظمة والتي تتمثل في التجهيزات الآلية ودرجة الحرارة و ظروف الإضاءة و التهوية ونظافة مكان العمل. بينما كانت نظرة حركة التقسيم الإداري لها على أنها انعكاس لأسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات و المسؤوليات ومجموعة اللوائح و القوانين التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين ونظم الإشراف و القيادة و الترقية.

هذا وتعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هي المصدر الأهم لبروز مفهوم بيئة العمل الداخلية بشكلها الحالي، حيث يشكل التراث النظري و التطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخية و المعرفية لهذا المفهوم المهم في الفكر الإداري المعاصر، بحيث أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالمنظمة ليست مستودعا من أناس و أثاث، بل جماعات من العاملين و التفاعلات الاجتماعية و النفسية التي تخلق جوا نفسيا و اجتماعيا وتنظيما له من الأثر على العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل، و رغم أن مفهوم البيئة الداخلية بصيغته الراهنة لم يكن حاضرا في أدهان رواد هذه المدرسة إلا أن بذور المفهوم كانت ماثلة في تلك المفاهيم الإنسانية.

و في إطار هذه الاجتهادات والنظريات ظهرت العديد من التعاريف التي ترى بأن بيئة العمل الداخلية هي الفضاء التنظيمي الذي يشتمل على العديد من المتغيرات الأساسية المرتبطة والتي تسهم في

الاستخدام الفعال للمواد المتاحة مثل نمط القيادة و الإشراف وطبيعة الاتصال، الاستقلالية، العوائد و من التعريفات الرائدة في هذا المجال تعريف لتوين وستنجر فيه مفهومهما لبيئة العمل الداخلية بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم .

و يوضح لنا هذا التعريف مكونات البيئة الداخلية و الآثار المترتبة عليها، حيث يبين أولاً أن البيئة الداخلية ما هي إلا خصائص البيئة التي يعمل فيها الأفراد، ثم يبين ثانياً أن هذه الخصائص ليست مجردة وإنما هي مرتبطة بإدراك الأفراد العاملين لما هو محيط بهم من بيئة المنظمة التي يعملون بها، بمعنى أنه يتم التعرف على هذه الخصائص من خلال آراء العاملين واتجاهاتهم نحو تلك البيئة، ثم يوضح ثالثاً أهمية البيئة الداخلية من خلال إبراز تأثيرها في دافعية أفراد المنظمة وسلوكياتهم بشكل عام.

أما فريد لاندر و مارجيلوس 1969

ليست خاصية مجردة من العوامل الشخصية، كما أنها ليست خاصية شخصية بل هي عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة المنظمة الداخلية تتحدد حسب إدراكات الفرد العامل و تؤثر فيه وكما هو ملاحظ فإن المفهوم السابق للبيئة الداخلية يلفت الانتباه إلى ثلاث أمور رئيسية وهي:

- أولاً: طبيعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية وكونها خصائص ذات طبيعة مستقرة نسبياً .
- ثانياً: عدم إمكانية قياس البيئة الداخلية بمعزل عن أفرادها .
- ثالثاً: أهمية البيئة الداخلية وكونها عاملاً مؤثراً على مستوى الأفراد داخل المنظمة .

أن البيئة الداخلية للعمل بأبسط معانيها تشير إلى الخصائص المحددة لبيئة العمل ، وبمعنى آخر هي طبيعة البيئة الداخلية للعمل كما يشعر بها أو يدركها الأفراد العاملون في المنظمة و الأفراد المتعاملون معها. وكما هو ملاحظ فإن مفهوم بورتر وزملاؤه للبيئة الداخلية يتفق مع المفهومين السابقين في كونها تمثل خصائص بيئة العمل الداخلية إلا أنها تختلف في تحديد الفئات التي يمكن أن تدرك تلك الخصائص حيث تتضمن فئتين وليس فئة واحدة وهاتان الفئتان هما فئة العاملين في المنظمة وفئة المتعاملين معها.

أما في المراجع العربية فقد عرفت بأنها "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن لمتغيرات عدة كأسلوب معاملة المدراء للمرؤوسين وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ترجوا المنظمة تحقيقها .

كما تم تعريف البيئة الداخلية بأنها " مجموعة الخصائص الداخلية للعمل، و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، بحيث يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم بحيث تؤثر البيئة الداخلية للمنظمة في شعور العاملين العام بها، و تبرز هذه الأخيرة عند تحليل تلك الخصائص في صفات معينة كالدفء أو البرودة في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، أو قتل المبادأة و الإبداع

و الانغلاق في قنوات الاتصال، وهكذا يرى البعض أنها "تعبّر عن مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة و تفرق بينها وبين المنظمات الأخرى، كما تؤثر على سلوك العاملين فيها، إضافة إلى أنها تمتاز بأنها غير محسوسة ولكن لا يمكن إدراكها من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المنظمة وأوضاعها.

ويرى آخرون أن البيئة الداخلية " تشير إلى مجموعة من الإجراءات و الأساليب و النظم و القوانين السائدة في المنظمة وكذلك إلى مجموعة الاتصالات و التفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى و الرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة ويكاد لا يختلف هذا التعريف عن غيره من تعريفات البيئة الداخلية فيما عدا أنه يوضح لنا كيفية تعرف العاملين على البيئة الداخلية المحيطة بهم و ذلك من خلال تجارب الأفراد وخبرتهم الوظيفية، وكأنه بذلك يقول إنه كلما كان للفرد العامل تجارب و خبرات أكثر في المنظمة التي يعمل فيها كلما استطاع أن يحدد أو يتعرف على خصائص بيئتها الداخلية بشكل أدق و أكثر وضوحا.

كما يرى البعض أن البيئة الداخلية إنما تعني "كافة الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة و التي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين و كذا مستوى أدائهم الوظيفي، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة و تؤثر داخليا على المنظمة وأدائها بشكل مباشر".

ويعطي هذا التعريف مفهوما مرحليا أو تتابعا للبيئة الداخلية فهو يوضح في المرحلة الأولى مدخلات البيئة الداخلية و التي هي عبارة عن الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة، ثم ينتقل للمرحلة الثانية وهي عملية التفاعل بين مكونات البيئة الداخلية أو مدخلاتها وتكوين سلوكيات واتجاهات الأفراد، ثم ينتقل للمرحلة الثالثة و هي مخرجات أو نتائج البيئة الداخلية المتمثل في شقين، أحدهما على مستوى الفرد ويتمثل في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين أما الآخر فهو على مستوى المنظمة ويتمثل في مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة ككل.

وبعد إطلاعنا على مختلف التعاريف السابقة فإننا نستطيع أن نستنتج ما يلي:

- أننا و في مجال البيئة الداخلية نتعامل مع عالم إدراكي، فالبيئة الداخلية لمنظمة ما هي إلا ما .
- يراه العاملون فيها وفق إدراكهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.
- أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد و أنها خاضعة للتغير عبر الزمن .
- أن البيئة الداخلية لا تعني ثقافة المنظمة، حيث أنها أشمل منها و تضم العديد من المتغيرات الأخرى.

ويتضح مما سبق تعدد مفاهيم البيئة الداخلية للعمل بتعدد الدراسات في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية، وعلى الرغم من هذا التعدد فإن تلك المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها أكثر مما تميل إلى الاختلاف، هذا الأخير ينحصر في بعض الاختلافات الثانوية حيث تكاد جميع التعاريف تدور حول محور

واحد، فالبيئة الداخلية هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها ، وتشكل المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل و تتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها حيث أن هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يخص الاتصالات، الصلاحيات و تدفق العمل في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في القائد و التوقعات و القيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

وضمن حديثنا عن مفهوم بيئة العمل الداخلية لابد لنا من التمييز بين هذا المفهوم ومفاهيم مشابهة، ومن هذه المفاهيم المشابهة مفهوم "البيئة" الذي يتعلق بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (الكلّي) بينما تتعلق البيئة الداخلية بالخصائص التي تتناول الفعاليات و النشاطات الداخلية.

أما المفهوم الآخر الذي يجب أن نميز بينه وبين البيئة الداخلية فهو " المناخ الإداري " حيث يعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للبيئة الداخلية بينما تعتبر البيئة الداخلية أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر ما يتعلق بالقرارات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلّي للتنظيم بينما تعتبر البيئة الداخلية أعم و أشمل من مصطلح المناخ الإداري باعتبارها جزءا أو بعدا من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيرها على الأفراد العاملين.

1-3- متطلبات البيئة الداخلية للعمل:

يمكن القول أن بيئة العمل الداخلية للمنظمة تتشكل من ركنين أساسيين هما:

- الركن المادي والذي يتمثل في التجهيزات الآلية، الأدوات التي يستخدمها الفرد عند قيامه بالعمل، درجة الحرارة، التهوية، الأثاث ونظافة المبنى...إلخ.

- الركن المعنوي الذي يتولى مهمة إدارة الركن المادي لتحقيق أهداف محددة.

فبالنسبة للركن المادي، فإنه لا يمثل أي مشكلة داخل المنظمة، طالما توفرت لديها الأموال و الإمكانيات، وحتى إن لم تتوفر هذه الأموال، فإنه يمكن النظر إلى الركن المادي للمنظمة، باعتباره أحد المعطيات الثابتة في لحظة زمنية معينة، وبذلك تنحصر أهمية بيئة العمل في الركن المعنوي بها، والذي يناط به مسؤولية الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد مادية بالمنظمة، أيّاً كان حجمها.

كما تستطيع المنظمة الناجحة تدعيم فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، التنظيم، التوجيه، الرقابة، توفير الموارد و الإمكانيات والتكنولوجيا الملائمة لطبيعة عمل المنظمة.

و بإلقاء نظرة تقييمية على هذه العناصر فإنه يجب التأكيد و الاهتمام بالمتطلبات القيادية و المعنوية لبيئة العمل الداخلية، بكل ما يرتبط بها من أبعاد و مهارات سلوكية و تنظيمية (كالاتصال، المشاركة في الإدارة، القدرة على التغيير، أنماط القيادة وطرق تحديد الأهداف و أساليب الرقابة ... وغيرها.)

والتي تعكس قدرات المنظمة على تسيير العمل وإدارته، وتفهم حاجات العاملين وطرق إشباعها..إلخ، هذه القدرات التي لو أحسن استخدامها لتمكنت المنظمة من خلق بيئة عمل داخلية مشبعة للحاجات.

وباختصار فإنه يجب تهيئة بيئة العمل، سواء على مستوى المنظمة كلها و على جميع المستويات، بحيث تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين و التي هي انعكاس لدافعيتهم على العمل. حيث أن الإدارة الجيدة بإمكانها أن تخلق الأمان و الثقة في نفوس العاملين وذلك بالعمل على خلق فرص للتقدم و النمو في العمل و إتباع النمط الملائم في الإشراف، و التحديد السليم للوظائف وما يتعلق بها من سلطات و مسؤوليات و التنسيق بين أجزاء العمل وخلق مناخ اجتماعي سليم بين العاملين إذا توافرت لها الإمكانيات و التسهيلات المادية المناسبة، ومن ثم يستطيع مثل هذا النمط الإداري خلق بيئة عمل مشبعة). للحاجات تعمل على مواجهة مشكلة انخفاض الرضا والدافعية لدى العاملين بشكل فعال.

المطلب الثاني: عناصر بيئة العمل الداخلية لمنظمات الأعمال:

هناك العديد من العوامل الأساسية التي ساهمت في تعزيز دراسة بيئة العمل داخل المنظمات، و تتمثل أهم هذه العوامل في التطورات الاقتصادية الكبيرة و ازدهار الحركة الصناعية و الحركة العلمية و نشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية، حيث يمكن القول أن مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة يشابه مفهوم البيئة المحيطة بالفرد، فكما يمكن وصف البيئة الطبيعية بمكوناتها، فإن البيئة الداخلية تعكس سمات و خصائص مثل المشاعر، المساندة، المخاطرة... إلخ، حيث يكون لكل فرد تصورات للوظيفة و للمنظمة بعد فترة من الزمن يعمل خلالها تحت إشراف معين و سياسة معينة من خلال تنظيمات و نظم و قواعد محددة.

و يلاحظ أن البيئة الداخلية للعمل تعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي تتكون منها، و ذلك على الرغم من صعوبة تحديد البعض منها بشكل قاطع و دقيق، فالبيئة الداخلية مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، كما تؤثر في كل شيء داخل المنظمة، حيث أن عناصر هذا الفضاء تحكمها علاقة اعتمادية تبادلية و التي تؤثر في الوقت نفسه على أداء الفرد و درجة رضاء و مستوى مشاركته في العملية الإنتاجية، وبالعكس تؤثر نتائج هذه التفاعلات المتبادلة بدورها في البيئة الداخلية للمنظمة.

و قد تنوعت الاجتهادات الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للبيئة الداخلية للعمل، الأمر الذي انعكس أيضا على المتغيرات أو العناصر أو العوامل الأساسية المكونة لبيئة العمل الداخلية، و هذا ما يلاحظ عند استعراض محاولات بعض الكتاب و الباحثين تحديد هذه العناصر، حيث أن أغلبها ينحصر في تقديم تفصيلات لعنصر معين أو لمجموعة من العوامل الأساسية التي تمثل البيئة الداخلية للعمل، و على الرغم من وجود اختلاف بين الباحثين، حول ما يمكن أن يمثل عناصر بيئة العمل الداخلية، فإننا سنحاول التطرق في بحثنا هذا لأهم هذه الأبعاد والمكونات و الأكثر تناولا من طرف الكتاب و الباحثين في هذا الميدان، و المتمثلة في نمط القيادة و الإشراف، الاتصال، جماعات العمل، الحوافز والأجور، طبيعة العمل و ظروف العمل المادية، حيث نتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي من هذا المبحث.

-- القيادة و الإشراف:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون و الكتاب و الفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث و الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، حيث كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان البارزة على الدوام و التاريخ يحفل بقصص النجاح و الفشل لجهود البشر القيادية. و رغم قدم اهتمام الإنسان بالقيادة، لكنها أضحت ذات أهمية بالغة في قرننا الحالي، والذي يشهد تطورات و تغيرات متسارعة في شتى المجالات و تنافسا حادا مع تزايد المشكلات التنظيمية و تعقيدها، حيث أن إنجاز أي عمل يتأثر بنوعية القيادة داخل المنظمة لما لها من تأثير على العاملين بها، كما أن قرارات المدراء إن لم تعتمد على قبول المرؤوسين و مساندتهم يمكن أن تتحول إلى عمل سلمي، و لذا كان من أهم ركائز الوصول إلى بيئة عمل داخلية ملائمة هو إيلاء أهمية كبيرة لوظيفة المدير و دوره في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، و هو الأمر الذي سيقود إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة و كسب ولاء و انتماء العاملين والتصاقهم بمنظمتهم.

وتعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء و على اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل، حيث أن القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما تلعب الدور الأساسي في العمليات الإدارية، بحيث تمثل الرأس المفكر للمنظمة.

و قد تعددت التعاريف الخاصة بالقيادة نظرا إلى تنوع واختلاف نظرة العلماء إلى مفهوم الإدارة

القيادة بأنها " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق "FLUMER" و عملياتها ومكوناتها، حيث يعرف أهداف معينة، و مهارة إيصالهم إليها" .

أما "رنزيس ليكرت" فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. حيث تمثل القيادة النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. و كتعريف شامل يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة و تحقيق أهداف الجماعة و تحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، و الحفاظ على تماسكها.

و من هذا التعريف يمكن الوقوف على الأثر الذي تحدثه القيادة في تحقيق أهداف المنظمة حيث أنها

تعد عنصرا مهما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

و لقد اهتم كثير من الكتاب و الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، و بالتحديد مصادر القوة و وسائل و أدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد لتعديل سلوكهم و أفعالهم.

حيث (bertram raven/john french) و من الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها حددا مصادر قوة القائد بستة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين و هي:

أ- **قوة المكافأة:** و تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية أو مادية.

ب- **قوة الإكراه، العقاب:** و تستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه و تقيده بأوامر و توجيهات الرئيس يمكن أن يؤدي إلى قيام هذا الأخير بفرض عقوبة عليه.

ت ال- **قوة المشروعة:** و هذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

ث ق- **قوة الخبرة:** و تستند إلى المعرفة ، الخبرة ، المهارة و القدرة (الفنية و الإدارية والسلوكية) التي يملكها الشخص، و توفر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين و امتثالهم له ، كما يزيد من احترام نظرائه له.

ج ا- **لقوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة من تمتع القادة بصلاحيحة الوصول إلى مصادر المعلومات و معرفتهم بخطط و سياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة و سرية في بعض الأحيان.

ح ق- **قوة الإقضاء، الإعجاب:** و تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم و تقديرهم لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن أن يتأثر عن طريق إعجابه بالرئيس صفاته أو أفعال و بمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد وامتثالهم إلى رغباته و توجيهاته و يسهل عليه العمل على تحقيق أهداف المنظمة (من خلال الأفراد التابعين له) بكفاءة و فاعلية.

وفي نفس السياق تختلف الأساليب القيادية في المنظمات باختلاف حجم المؤسسة و أهدافها كما في المنظمات الأمنية ، المدنية أو منظمات القطاع الخاص، و من أكثر التصنيفات شيوعا في الفكر الإداري حول أساليب القيادة و أنماطها، هو تقسيم أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاث أنماط أساسية هي:

1 - أ أسلوب القيادة الديمقراطية: يستند هذا الأسلوب في القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط و السياسات، حيث يساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للإبداع و الابتكار و المبادرة و تقدير جهود العاملين.

و يمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين و رفع مستوى أدائهم في العمل، مع الاعتماد على أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي و تذليل مشكلات و صعوبات العمل.

2 - أ أسلوب القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية): و ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن بشكل كامل على مجال إصدار الأوامر و الإشراف على العمل و يعتمد ممارسة الرقابة الشديدة ويميل إلى استخدام أسلوب الإكراه و العقاب والتهديد باستعمال سلطته لفرض النظام و إنجاز العمل.

3 - أ أسلوب القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل أو الحرة): يقوم هذا الأسلوب على أساس ترك القائد الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل و يبقى دوره دور المرشد و الموجه، مع العمل على إعطاء إحساس بعدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، حتى يقدم كل واحد منهم أفضل ما عنده و بأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه أو متابعة مستمرة، و يصلح هذا الأسلوب لبيئات عملية على درجة عالية جدا من التخصص و المستوى العلمي العالي و ما شابه .

و على مر الزمن تطورت و ظهرت نظريات كثيرة و عديدة و متباينة لتفسير عملية القيادة و دور القائد و من هذه النظريات لدينا نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظريات السلوكية فتري أن فاعلية القائد تتحدد بأفعاله و سلوكه و ليس بسماته، و أخيرا ظهرت النظريات الشرطية/الموقفية التي حاولت اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فاعلية القيادة، و تناولت كل منها متغيرا واحدا في الموقف أو عددا محددًا من المتغيرات.

و بهذا أهملت عوامل و متغيرات موقفية عديدة تتعلق بالقائد نفسه و بالجماعة و المنظمة و البيئة العامة و كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية و نجاح القائد.

و قد ساهمت الدراسات المكثفة في هذا المجال في بروز أساليب و أنماط قيادية عديدة، إلا أنه لا يمكن الجزم أن هناك أسلوب قيادي أفضل من البقية، و إنما أي أسلوب قد يكون الأنسب في موقف معين.

بيئة العمل في المجال الرياضي:

تعد بيئة العمل من المواضيع التي افرزتها الابحاث و الدراسات السلوكية في مجال الادارة، و كان للمدرسة السلوكية في الادارة الفضل في ظهور مجموعة من المفاهيم التي تركز على الجوانب النفسية و الانسانية و الاجتماعية داخل المنظمة و جعل بيئة العمل اكثر انسانية من خلال وجود بيئة مادية و معنوية ، الداخلية منها و الخارجية تسودها العلاقات الجيدة و الروح المعنوية العالية بغية تحقيق اهداف و غايات العاملين و النهوض بالمنظمة.

ان المنظور العام لمفهوم بيئة العمل يعطى انطبعا بشمول المكونات و الابعاد الداخلية للمنظمة اضافة الى المكونات و الابعاد الخارجية التي تحيط بها ، و كذا مجموعة العوامل و الابعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسة الادارية و التنظيمية ، الامر الذي دفع بالادارة الى محاولة فهم طبيعة العلاقات في المنظمة الداخلية منها و الخارجية بغية الحصول على افضل النتائج)

ان بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الاعمال و الاجراءات الفنية و الادارية ، تهتم بدراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في اماكن تنفيذ الاعمال داخل المنظمات بوجه عام و الصناعية بوجه خاص ، و تصميم البرامج المتخصصة من اجل السيطرة على مجمل الاخطار المهنية، التي يمكن ان تصيب الموارد البشرية اثناء تادية اعماله

. محددات بيئة العمل في المجال الرياضي:

يستند تحليل بيئة العمل الى تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، للوصول الى نقاط القوة و الضعف ، فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة لتحديد الكفاءة المميزة للمنظمة من خلال سيطرتها على بيئتها الداخلية ، الامر الذي يسهم في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها و مركزها الاستراتيجي)

و تتمثل عناصر و محددات بيئة العمل فيما يلي:

. بيئة العمل المادية: و تشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة ، كالتهووية و الاضاءة و النظافة ، و ضغط العمل ، و مساحات العمل ، و الضجيج ، و عدد ساعات العمل ، و فترات الراحة.... الخ ، هذه الظروف ذات انعكاس و تأثير في سلامة و صحة الموارد البشرية في العمل و فعالية ادائها.

بيئة العمل النفسية و الاجتماعية: و تشتمل على المناخ الاجتماعي العام و طبيعته ، و الروابط الاجتماعية ، و العلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ، و الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ، و يمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض ، و علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم ، و علاقات مجلس ادارة المنظمة ببعضهم لبعض)

. الهيكل التنظيمي: التنظيم الاداري عملية ادارية مركبة تتكون من عدة جوانب و ابعاد و مقومات اهمها بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الادارية التي يتكون منها التنظيم ، و تحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين اوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات و نطاق اشراف كل وحدة منها للازدواجية او التداخل بين مهام و سلطات الوحدات التنظيمية المختلفة (للحيد ، 1424هـ :25).

فهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها و شكلها و اختصاصاتها و مجال عملها و تقسيمها الاداري بالمنظمات الاعلى و المنظمات الموازية (رشيد ، 1992م:26)

و يعتبر الهيكل التنظيمي من اهم عناصر بيئة العمل من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة و تخصصها و استيعابه لاحتياجاتها و مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة ، فبدلك تتجلى اهميته كعنصر ايجابي في بيئة العمل ، اما اذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الاهداف فانه بدلك يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (الموسى:1415هـ :80)

. المشاركة في اتخاذ القرارات: تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل ، و ان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة "موضوع القرار" دون اخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه (علاقي ، 2000م :493)

ان اتخاذ القرار السليم يتطلب الاخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الاداري على اتخاذه في الوقت المناسب ، من خلال اشراك العاملين لاتخاذ القرار المناسب ، الامر الذي يحفز على بناء تفاعلات اجتماعية و نفسية بين العمال و بين الرئيس و المرؤوس في اتخاذ القرار المناسب للنهوض بالمنظمة استناد الى الابداع الشخصي و الداتي في تحليل و تفسير المعطيات و المشاكل لاتخاذ القرار المناسب ، كما ان القرار يجب ان يهدف في الاساس الى تحقيق مصالح المنظمة ، و الا يبنى على اسس و اهداف تعسفية او شخصية . (سلامة،1993م:247) .

4.1 مفهوم المؤسسة الرياضية:

تعتبر هيئة رياضية كل مجموعة لوحدات تخضع لادارة واحدة وتنظم نشاط بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند انشائها(ابراهيم محمود عبد المقصود:2003،91)

والمؤسسات تقوم اساسا على الافراد والجماعات او بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجماعات على نظام معين يكفل لها اداء عملها والوصول الى هدفها وتنظيم المؤسسة تعني شيئين (وظيفة و هيكل) ،فاما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم بتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغبتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يمكن ان يصلوا الى اهداف محددة لهم ومعروفة للجميع واما الهيكل او البناء الذي يمكن ان تسميه المؤسسة او الهيئة او الشركة فيقصد به الجماعات والادارات والاقسام التي يعمل فيها الناس،والعلاقات التي تنظم اعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا لهدف محدد فالمؤسسة الرياضية ادا وحدة فنية اجتماعية المفروض ان تدار للوصول الى افضل صورة وذلك ادا

اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها على آخر ويتأثر به وهي: (ابراهيم محمود عبد المقصود: 2003، 92)

الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. ونظرًا لأهمية الأداء الوظيفي للمراجع فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، حيث تعاني كثير من منشآت المراجعة على اختلاف أحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء .

وقبل الحديث عن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ينبغي أولاً أن نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وبعض القضايا والمفاهيم الأساسية المرتبطة به من خلال ما يلي :

مفهوم الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني ، 1999) . وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف " المير " الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " (المير ، 1995).

ويعرف " بدوي ، ومصطفى " الأداء بأنه (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين) ، (بدوي ومصطفى ، 1984).

كما عرف " عاشور " أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله) ، (عاشور ، 1983) .

ويُعرف " كتيه ديفس (Ketih Davis) " الأداء الفردي لأي موظف بأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل) ، (الحربي ، 1995).

ويُعرف " العريان والعسكر " أداء الفرد (تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته) ، (الحازمي ، 1999) .

ويلقي " توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون

بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً) ، (درة ، 1998).

ويشير " بدوي " إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب) ، (بدوي ، 1984).

ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هلال ، 1996) .

أما " زيدان " فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان ، 1984) .

أما " سيتر ميستر (Sutermeister) " يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدو ن توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف ، 1982) .

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler) " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، 1986) .

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي ، 1985) .

وأخيراً يرى " الحربي " أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية :- (الحربي ، 1995)

١ - أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.

٢ - أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء

الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

٣- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وعمومًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمنظمات لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي :-

(الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل) .

1-5- عناصر أداء العمل :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات .
ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية-

- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل ، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي:-

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل ، فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف .

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات .

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال .

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي :-

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة الخ...
- متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء ، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد ، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.
- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء الخ.
- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية . (عاشور ، 1983) .

ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :- (درة ، 1982)

كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

متطلبات العمل (الوظيفة) :

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم :

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : (العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية) .

ويحدد " هايبرز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:-

الموظف : من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة

الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هايبرز، 1988)

طرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف، وذلك على النحو التالي:

تحسين الموظف :-

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي :-

-الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

-الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

-الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو مثبّطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

تحسين الموقف:

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل)

ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين , فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف , ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز ، 1988)

1-6- أهداف قياس الأداء

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافاً بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:-

- 1 - يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.
- 2 - يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي.
- 3 - تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- 4 - يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
- 5 - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- 6 - يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة مدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- 7 - يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- 8 - يزود مسعولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.
- 9 - يساهم في تزويد مسعولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية ومؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة . (العديلي ، 1993) .

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات ، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.

ويهدف أيضًا إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد ، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور، 1983)

1-6-1- قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة ، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة .) (الهواري، 1987)

ويعتبر المعيار وسيلة للحكم ، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفًا، وتختلف معايير قياس الأداء ، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة ، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعًا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (عبد الوهاب، 1982).

ويحدد " عسكر " وسائل مختلفة لقياس الأداء منها :-

-سجلات الأداء : وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

-الملاحظة الشخصية : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .

-مستوى الرضا : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءًا من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب . (عسكر، 1997) .

ويرى " القاضي " أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق :-

الطريقة الأولى:

مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة. أما الأعمال الذهنية أو

التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها ، وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

الطريقة الثانية:

إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل ، وميوله ، واتجاهاته وإستعداداته ، وأبعاد شخصيته ، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به ، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

الطريقة الثالثة:

تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها ، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسائية ذات النهاية القسوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين ، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تفتقر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها . (القاضي، 1979) .

وهناك وسائل أخرى لقياس الأداء حيث توجد فئتان من مقاييس الأداء وهما : مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية) ، ومقاييس الأداء غير الحكمية (الموضوعية) ، وتمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما مقاييس الأداء غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً أو تجميعاً أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل ، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر وتشمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كنسبة التالف، ومعدل الإنتاج والموقف المستغرق في إنجاز المهمة ، وهذه واضحة إلى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة ، وهناك مقاييس أخرى غير حكمية ولا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كمعدل الغياب ، وترك العمل ، والحوادث والشكاوي (لاندي ، وأل فار ، 1987) .

وعلى الرغم من أهمية موضوع الأداء بالنسبة لنظريات الإدارة إلا أن ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الأداء فعملية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات

للعمل بجدية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد (زويلف ، 1983) .

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الأداء نتيجة اختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نماذج القياس ، وقد ارتبطت نماذج قياس الأداء ارتباطاً قوياً بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار أنهما مصدران للأداء أو مجال العمل .

الدراسات السابقة والمشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة و المشابهة ذات العلاقة من اهم العناصر الضرورية التي تساعد على حل مشكلة الدراسة لما لها من اسهامات في التوجيه وضبط المتغيرات، كما ان الباحث يمكن ان يوظفها في الحكم والمقارنة والاثبات والنفي، ويقصد بها المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد دراسته.

1.2 الدراسات المحلية:

1.1.2 الدراسة الاولى:

حيث قامت الطالبة شيباني فوزيةً باجراء دراسة لنيل شهادة ماجستير تحت عنوان "دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي" .

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الامن.

. تساؤلات الدراسة:

مادور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى اعوان الامن.

. المنهج المتبع:

لقد اتبعت الباحثة "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك لانه يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع.

. عينة الدراسة:

شملت عينة البحث عدد من اعوان الامن والبالغ عددهم 115 عون تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

. الادوات المستخدمة في الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان.

. اهم النتائج المحصل عليها:

. يرى اعوان الامن ان هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات

اثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

. يرى اعوان الامن ان للبرامج التكوينية دور في احداث التغيير في السلوك التنظيمي.

. الاقتراحات المتوصل اليها:

. اسخدام احسن وسائل التكوين والتركيز على التكوين المتواصل.

. تحقيق نوع من العدالة في المنظمة من خلال دعوة المسؤولين عن قيادة الامن الى توفير بيئة عمل مشجعة على

الابداع.

. تبني المسؤولين عن قطاع الامن مبدا تحسين فرصة الترقية بالمنظمات الامنية.

2.1.2 الدراسة الثانية:

قامت الباحثة "شامي صليحة" باجراء دراسة لنيل درجة ماجستير تحت عنوان: "المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين".

و اندرجت تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية تتمثل في:

. ما المقصود بالمناخ التنظيمي و ما هي عناصره؟

ماهو مفهوم الاداء الوظيفي و ماهي محدداته؟

ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي للعاملين؟

. المنهج المتبع:

استعملت الباحثة المنهج الوصفي المناسب للدراسة الوصفية.

. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في طلبة جامعة بومرداس و كذلك مجموعة من اساتذتها.

. الادوات المستخدمة في الدراسة :

و قد استخدمت الباحثة في دراستها الادوات التالية :

. الاستبيان لجمع البيانات.

. و المقابلة الشخصية

. النتائج المتوصل اليها :

. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى افراد العينة حول التكنولوجيا كاحد محاور المناخ التنظيمي.

. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي كاحد محاور المناخ التنظيمي.

. وجود توجهات سلبية لدى افراد العينة نحو محوري الحوافر كاحد محاور المناخ التنظيمي.

. وجود توجهات معتدلة نحو محور الاداء الوظيفي.

وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ،

التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في القرارات و الحوافر) و الاداء الوظيفي للموظفين الاداريين.

. الاقتراحات و التوصيات :

. ضرورة اهتمام المسؤولين بجامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة

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

لدى الموظفين و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.

. منح الثقة و اعطاء الفرصة للموظفين لاطهار ابداعاتهم و ذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي(التشاورى)في الادارة و تفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعروهم بمكانتهم و بثقة الدارة فيهم و كذا ثقتهم بنفسهم و مضاعفة نشاطهم كي يبدوا اهلا لتحمل المزيد من الواجبات.
. الدراسات العربية :

الدراسات الاولى :

. دراسة (الحشالي ، و التميمي ، 2003) :

قاما بدراسة بعنوان "اثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين " : دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل و الاجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، و لتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملا وفق الاسلوب العشوائي ، و قد توصلت الدراسة الى ان الاعمال في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد و انها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات و اهمية العمل و التحقق من هوية العمل و الاستقلالية و التغذية العكسية ، كما اشارت نتائج الدراسة الى ان العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الاجهاد الوظيفي ، كما يبين بان هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات ، و اهمية العمل ، و الاستقلالية و التغذية العكسية من جهة و الاجهاد الوظيفي من جهة اخرى فيما لم تبين الدراسة اية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل و الاجهاد الوظيفي ، كما كشفت الدراسة بان هناك علاقة عكسية معنوية للعمر و مدة الخدمة بالاجهاد الوظيفي للعاملين ، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات و من اهمها ضرورة زيادة اهتمام الادارات في المستشفيات الخاصة بتوزيع المهارات و الاستقلالية و التحقق من هوية العمل للاعمال التي يكلف بها العاملون ، و تحسين المسار الوظيفي و زيادة فرص التدريب لاكساب العاملين المهارات الجديدة ، و ضرورة اعادة النظر في بعض السياسات و خاصة المتعلقة منها بالرواتب و معايير تقويم الاداء ، و كذلك تعريف العاملين صغار السن و قليلي الخدمة بطبيعة اعمالهم و حدود ادوارهم التي يكلفون بها.

. الدراسة الثانية :

دراسة (المرنخ 2004) :

قام بدراسة تحت عنوان "تقييم مدى تاثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و ادائهم لاعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية" هدفت الى تقييم مدى تاثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين ، و ادائهم لاعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، و قد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة ، و قد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ، كان ابرزها وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي و مستوى الرضا الوظيفي لديهم و مستوى ادائهم لاعمالهم . ووجود فروق دالة بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية ، تعزى لعامل الجنس و نوع العمل الذي يمارسه

العاملون في منشآت القطاع الصناعي ، ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي ، و مستوى الرضا الوظيفي لديهم ن و مستوى ادائهم لاعمالهم.

2. 3 التعليق على الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة والدعم القوي للباحث ،وعلى هذا فانها تساعد في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية ،اد يتم الرجوع اليها دائما وفي كل مجالات البحث،ولقد افادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها ،فالدراسة السابقة (دراسة الخنشالي والتميمي 2003)" اثر خصائص العمل على الاجتهاد الوظيفي للعاملين" افادتنا في معرفة اثر بيئة العمل على تحسين اداء العاملين والكشف عن دور بيئة العمل في تنمية الطاقة البشرية،وايضا ساعدتنا في صياغتنا لاسئلة الاستبيان،كما ساعدتنا في فهم الموضوع جيدا والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد ابعاد المشكلة وطرق جمع البيانات و المعلومات.

اما الدراسات السابقة (دراسة المرشح 2004) "تقييم مدى تاثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وادائهم لاعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة دراسة تطبيقية فساعدتنا" تقريبا في نفس الاشياء الى استقائنا منها كيفية التحليل والتفسير للنتائج.

وذلك فيما يخص الدراسات الجزائرية فقد ساعدتنا بشكل كبير في انجاز هذا البحث.

وعلى العموم فان الدراسات السابقة التي تناولناها ساعدتنا كل المساعدة في انجاز بحثنا.

2. 4 اوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من الدراسات السابقة بتناولها لموضوع بيئة العمل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالادارة الرياضية، كما تميزت في اختيار متغيرات الدراسة، وايضا لتناولها الجانب الرياضي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

01 .الكلمات الدالة في الدراسة :

. بيئة العمل :

. **التعريف الاصطلاحي** : محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها افرادها و كما يحللون و يفسرونها عبر عملياتهم الادراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و ادائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.(الكيسي:1998،ص75)

. **التعريف الاجرائي**: تتمثل بيئة العمل في دراستنا في ثلاثة محاور او ابعاد و هي:اساليب القيادة الادارية ، الاراءات و القواعد و المشاركة في اتخاذ القرارات.

. **الاداء** :

. **التعريف اللغوي** : يعني العمل او الانتاج ، فالاداء هو الفعل المبدول او النشاط الذي تم انجازه.(صلاح الدين عبد الباقي:2009، 153)

. **التعريف الاصطلاحي** : يعني نتاج جهد معين قام ببدله فرد او جماعة لانجاز عمل معين .(مصطفى نجيب شاوش : 2005، 87)

. **الاداء الوظيفي** :

التعريف الاصطلاحي : تطلق كلمة الاداء على عدة معاني فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي اسندت اليه مهامها ، الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور و الانصراف بواجبات و مهام الوظيفة ، و بالاداب و الاخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها ، تحمل الاعباء و المسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه. (علي محمد عبد الوهاب : 1981 ،ص 21)

و قد عرفه احمد صقر عاشور بانه قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله .(احمد صقر عاشور : 1983 ،ص50)

. **التعريف الاجرائي** : هو قيام الفرد بالعمل المنوط على اكمال وجهه في الادارة الرياضية .

. **الدور** :

. **التعريف الاصطلاحي** : يعرفه المناوي بانه "توقف الشيء على ما يتوقف عليه".(المناوي :1410هـ ، 334)

. **التعريف الاجرائي** : يقصد بالدور في دراستنا كل من يساهم في الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية

. **الادارة** :

. **التعريف اللغوي** : ادارة يدبر ادارة ادار الشيء اي جعله يدور ، ادارة المؤسسة اي تسيير شؤونها و التي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:

. ادارة مال :فندق و هي بمعنى تسيير راس المال.

التدريب: و يقصد به تنمية الموارد البشرية و هي: "زيادة عملية المعرفة و المهارات و الدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي تم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى الابداع و الكفاءة لاقصى حد ممكن"(السلوم،ص9997)

فعملية التدريب المهني بمختلف جوانبه ، تهدب النفوس و تجلو العقول و ترفع مستوى الوعي و المهارات الابداعية المتعلقة بالعمل ، و تحسن مستوى الاداء ، و لذلك لابد لاي ادارة من وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب ، بحيث توزع على برامج سنوية تلي متطلباتها و احتياجاتها لمختلف فئات العنصر البشري و مختلف مستويات العمل. (خضور ، 2003م، 56) ، و على هذا الاساس فان تنمية الموارد البشرية انطلاقا من عمليات التدريب المهنية الفعالة تؤثر في بيئة العمل الداخلية للمنظمة بدرجة تقارب الى حد كبير التاثر الناتج عن دور التطوير الاداري للمنظمة ، و عموما فان تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب تؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر ، اما التطوير الاداري فانه يؤثر في البيئة الداخلية بشكل مباشر و غير مباشر في الوقت ذاته .(العثمان،1987م:ص203).

. ادارة مركزية :

- تسيير اعمال و هي مبنى توجه فيها مختلف الاعمال العمومية في اغلب الاحيان.(المنجد العربي :1994 ،ص 196)
. **التعريف الاصطلاحي** : تعرف الادارة انها مجموعة من الانشطة المميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ و الاستخدام الفعال للموارد ، و ذلك لغرض تحقيق هدف او مجموعة اهداف . (دانيال رينغ : 1983، 75ص)
و من تعريف رواد الادارة نجد : **فريدريك تايلر (1915/ 1856)**

عرفها بانها "المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال ان يقوموا به و ملاحظتهم و هم يؤدونه بافضل الطرق و اقل التكاليف.

اما هنري فاييل (1841/1925)

فيعرفها" بانها التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة"و عليه الادارة هي ذلك العلم الديناميكي الذي يحرك العالم الذي نعيش فيه كل يوم تطورات تقنية جديدة ، فتطور الشعوب اصبح مقترن بتطور اساليب الادارة و نجاحها في استخدام الموارد المالية و البشرية بفعالية.
. **الرياضة :**

. **التعريف اللغوي** : يقال راض الدابة بروضها روضا ورياضة وطاها ودلها وعلمها السير .

والرياضة من الدواب :الذي لم يقبل الرياضة ولم يمهر المشية ولم يدل لراكبه.

والرياضة من الدواب والابل ضد الدلول الذكر والانثى من ذلك سواء.

وقد استعمل مصطلح الرياضة كترجمة لمصطلح في اللغة الفرنسية والانجليزية والذي يوجد اصله اللغوي في اللغة اللاتينية ومعناها التحويل والتغيير،ولقد حملت معناها ومضمونها من الناس عندما يحولون مشاغلهم واهتماماتهم بالعمل والترويح من خلال الرياضة.(ابن منظور:119)

. **التعريف الاصطلاحي** :يعرفها علي يحي المنصوري بانها"كل نشاط ذو شكل خاص جوهره المنافسة المنظمة من اجل قياس القدرات وضمن اقصى تحديد لها".

وبذلك فان مايميز الرياضة هو قيامها على فكرة النشاط التنافسي .

ويشير كل من لوشن . سيح الى ان الرياضة يمكن ان تعرف بانها "نشاط مفعم باللعب التنافسي داخلي وخارجي المرود او العائد، يتضمن افراد او فرق تشارك في المسابقة وتقرر النتائج في ضوء التفوق في المهارة البدنية والخططية"
(امين انور الخولي 1996، 25)

وهذا التعريف يعبر عن النموذج المثالي للرياضة والتي من امثلتها (العاب القوى ، الملاكمة....الخ).

. الادارة الرياضية :

هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات افراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق اهداف محددة.

وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي داخل الهيئة الرياضية واخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق اهداف هذه الهيئة. (نعمان عبد الغني 2010 ، ص 15)

2. اشكالية الدراسة

يسود العالم مجموعة من المتغيرات والتحويلات التي فرضت واقعا جديدا على كافة المستويات الادارية خاصة الرياضي منها ، و هذا ما نجده في معظم الدول التي اصبحت تهتم لدراسة المشاكل السلوكية و الادارية بهدف رفع الكفاية الانتاجية لمؤسساتها ، و قد تعددت البحوث و الدراسات في هذا المجال التي استفادت منه العديد من المنظمات و ذلك لمواجهة الضغوطات و التحديات الانسانية و الانتاجية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الاساسي لكافة عناصر العملية الادارية .

الاهتمام بتطوير و رفع المستوى الاداء الوظيفي اصبحت ضرورة لاي مؤسسة او منظمة لانه يسهم في تحقيق الاهداف المرسومة ، حيث نجده ياخذ عدة اشكال و اتجاهات و التي من بينها الاهتمام بالموظف و تهيئته علميا و عمليا ، اضافة الى توفير ظروف عمل مناسبة ماديا و معنويا تمكنه من ابراز قدراته و مهاراته العلمية و الفنية في اداء وظائفه و على مستوى جيد من الكفاءة و الفعالية .

حيث يقول الدكتور احمد ماهر "لا يمكنك ان تدير اي منظمة بدون ناس ، هذه حقيقة لا يمكن ان تغيب عن اي صاحب عمل او مدير ، فما دام هناك عمل و اهداف مطلوب انجازها فلا بد ان يتم ذلك من خلال اخرين ، حتى اذا تم العمل من خلال اجهزة و الات فان الناس هم الذين يشغلونها" و ليس ذلك فحسب ، بل ان حقل الموارد البشرية قد شهد في الاونة الاخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام و خاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية و التطوير ، و انما يرجع ذلك الى القناعة الشديدة من الادارة بان المنظمة او المؤسسة لا يمكن ان تحقق اهدافها من خلال اصولها المادية دون تركيز جزء كبير من اهتمامها على الاصول البشرية .

و لهذا المورد البشري اثر فعال ، حيث اصبحت جزءا هاما من راس المال الفكري المتمثل في المعرفة و المهارات و القدرات التي يتمتع بها الافراد ، و راس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم و خبرة الافراد ، و كذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الافراد . (الطار، 2007، ص2)

لذا نجد الكثير من القيادات الادارية في المنظمات والمؤسسات الناجحة تسعى جاهدة الى تحقيق هذه الاتجاهات ايمانا منها بان كفاءة الاداء الوظيفي للموظفين لا تتوقف على مقدرتهم الذاتية ومهاراتهم العلمية والمهنية فحسب ، وانما تتوقف على عمل قوى ايجابية وعوامل قوى سلبية في بيئة العمل، وبالتالي فان اي جهاز اداري لن يتمكن من تحقيق اهدافه بالشكل المطلوب والمتوقع مهما توفر له من امكانيات خاصة المادية ما لم يهتم بتنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى ادائه الوظيفي الى اعلى مراتبه والعمل على تشجيعه وتحفيزه ماديا ومعنويا والسعي الى توفير بيئة عمل مناسبة له تساعد على تحقيق الاهداف بكفاءة واداء وظيفي جيد.

يقول جراهام داوولينج: "ان بيئة العمل هي بمثابة مرآة للشركة فكما ان اللسان يستدل به على معرفة ما يدور داخل النفس البشرية فبيئة العمل على نفس المنوال يستدل بها على الشركة وطريقتها في التعامل مع الموظفين....." ولذلك فان بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل اساسي لبناء خبرات فنية وادارية، ومسيرة بناء بيئة عمل فعالة هي مسيرة لا بد ان يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسات، ومدراء، وموظفين على حد سواء ، كما انها لا تتوقف عند احد بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر (الطار، 2007، ص2)

بات تحسين ظروف بيئة العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم افضل الخدمات والاهتمام بالموظفين من الاداريين لانه اصبح معلوم ان المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في ادائهم الوظيفي بما توفره من عوامل وامكانات توجه لهم والتي تشمل اسلوب القيادة الادارية وطبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الاجور ومدى توفر فرصة الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتبعها المؤسسة بما فيها العلاقات الانسانية كالتآخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الظروف المادية كالاضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل وغيرها، فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل التي تؤثر بشكل او بآخر في سلوك الافراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ادائهم الوظيفي في الجهاز الاداري الذي يعملون فيه، ولتسليط الضوء على دور بيئة العمل وفي ظل ماتقدم تتبلور مشكلة البحث التي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

. هل لبيئة العمل دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟

وينبثق تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية هي كالاتي:

- هل لاسلوب القيادة الادارية دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟
- هل للقواعد والاجراءات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟

3 . اهداف الدراسة :

. الهدف الاساسي من هذه الدراسة يتمثل في دور بيئة العمل الداخلية منها او الخارجية في تحسين اداء العاملين في الادارة الرياضية ومعرفة مستوى هذا الاداء الوظيفي هل هو في اتجاه الايجاب ام السلب، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الاهداف التالية :

- . الكشف عن واقع بيئة العمل في تحسين الاداء بمديرية الشباب والرياضة .
- . معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في تحسين الاداء الوظيفي .
- . تعريف مختلف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة بابعادها المختلفة ودورها في تحسين الاداء الوظيفي في قطاع الشباب والرياضة .
- . السعي للوصول الى بيئة عمل ايجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الاداء الوظيفي .
- . السعي للتوصل الى بيئة عمل تضع المورد البشري ضمن اولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار اخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه .
- . ابراز الجوانب النفسية داخل بيئة العمل في محافظتها على ديمومة واستمرارية العمليات الادارية والمنظمة .

. ضرورة اعادة النظر في مكانة المناخ الاجتماعي العام والروابط الاجتماعية وطبيعتها داخل المنظمة للارتقاء باهداف المنظمة واستمراريتها.

4. اهمية الدراسة :

تتوقف اهمية الدراسة على اهمية الموضوع المدروس ، و هو دور بيئة العمل في تحسين بيئة العمل للاداء الوظيفي ، و لها يمكن ان تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها ، و تبرز هذه الاهمية فيما يلي :

. يمكن لهذه الدراسة ان توجه انظار صانعي القرار في المنظمات الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل و اعطائه الاهتمام الكافي مما له من تاثيرات سلبية و ايجابية على الاداء الوظيفي للعاملين بالادارة الرياضية.

. محاولة معرفة الاداء الوظيفي من خلال ابراز اهمية بيئة العمل و دورها في نجاعة مردود الادارة الرياضية.

. تسليط الضوء على بيئة العمل و اهميتها في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بما يخلق سيرا حسنا لاعمال المؤسسة.

. الاثر العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة بوضع اسس علمية لبيئة العمل تعمل على تنمية مهارات الفرد ، قدراته ، سلوكياته ، و جعله اكثر حيوية في اداء مهامه،

. ايجاد ما يفعل بيئة العمل و الاداء الوظيفي اذا كان سلبين و تدعيمها.

. تقديم معلومات و اقتراحات و توصيات بحول الله تسهم في استفادة مسؤولي الادارات و غيرها من المؤسسات لتفعيل و تطوير بيئة العمل بحيث تنعكس ايجابا على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بمختلف مستوياتهم.

5. فرضيات الدراسة :

1.5. الفرضية العامة :

. لبيئة العمل دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

2.5. الفرضيات الجزئية :

. لاسلوب القيادة الادارية دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

. للقواعد و الاجراءات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

. للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

للدراصة

1- الدراسة الإستطلاعية :

لمعرفة دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية وبعد تحديد مشكلة البحث ووضع الفرضيات اللازمة للإشكالية المطروحة لمعرفة بعض الجوانب المحيطة بموضوع الدراسة ومن أهمها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هاته الدراسة.

- تحديد العينة وطريقة اختيارها ومعرفة الأجواء المحيطة بتا.

- التقرب أكثر من أفراد العينة.

بعد ذلك قمنا بجمع المادة العلمية الضرورية ، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية .

- مصادر جمع المادة النظرية : من أجل تغطية الجانب النظري لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على مصادر جمع المعلومات التالية :

الكتب العلمية المختلفة ، القاموس ، الجرائد والمجلات الرياضية ، مذكرات تخرج لنيل شهادة الليسانس ، الإنترنت .

- مصادر جمع البيانات الميدانية : وتمثل في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ممثلة في أجوبة أفراد العينة على أسئلة الإستبيان .

2 - المجال المكاني والزمني :

- المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وعددهم 20 موظف .

- المجال الزمني :

تم إجراء هذا البحث في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر حتى شهر ماي حيث خصصنا الثلاث أشهر الأولى (ديسمبر ، جانفي ، فيفري) للجانب النظري ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد دام شهرين موالية (مارس ، أفريل) ونصف شهر ماي ، وخلال هذه الفترة قمنا بتحضير الأسئلة المناسبة والتي تخدم موضوع بحثنا ، وصياغتها في شكل استبيان وزع على العينة المختارة ، وبعدها قمنا بجمع النتائج وتحليلها وفي الأخير توصلنا إلى استنتاج عام .

3 - الشروط العلمية للأداة :

بغية معرفة مدى مطابقة الاستبيان الذي صممناه لمشكلة البحث وفرضياته وتحري الصدق الظاهري للأداة العلمية ، قمنا بعرض هذا الاستبيان على بعض الأساتذة والدكاترة الذين اعتبرناهم كمحكمين ، حيث أجرينا بعض التعديلات التي طبقت على هذه الأسئلة وبعد موافقة الأستاذ المشرف قمنا بتوزيع هذا الاستبيان على أفراد العينة المختارة .

4 - ضبط متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : أو ما يعرف بالسبب وهو في مجال دراستنا : بيئة العمل
المتغير التابع : أو ما يعرف بالنتيجة وهو في مجال دراستنا تحسين الأداء الوظيفي
- **العينة وكيفية اختيارها :**

تعتبر عملية اختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في عمر البحث العلمي فعليها تتركز اهتمامات الباحث ، حيث تعرف العينة بأنها : " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة " (رشيد زرواتي ، 2002 ، ص 91).

والعينة العشوائية تعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة ، فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع وتعرف أيضا على أنها " جزء من كل أو بعض من جميع " . (محمد حسن علاوي ، 1999 ، ص 143)

ونظرا لطبيعة دراستنا الحالية ارتأينا اعتماد العينة العشوائية كباب للدخول إلى الجانب الميداني مراعين في ذلك تكوين العينة والمكان والزمان ، وأخذنا العينة عبر الاختيار العشوائي لعدد من الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعددهم 20 موظف .

5 - منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه : " مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، كما يعرف أيضا بأنه : وصف لأفراد عينة البحث وأدوات الإختبار أو القياس وطريقة تصميم البحث والإجراءات التي سوف يتبعها الباحث في دراسته.

وتمشيا مع طبيعة الدراسة الحالية فقد اتبع **المنهج الوصفي** .

" الذي يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة اختبار فروض أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث ، والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه " .

وقد عرفه فيصل ياسين الشاطي على أنه " استقصاء ينص على ظاهرة من الظواهر التربوية أو التعليمية على ما هي عليه وإيجاد العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى التي لها علاقة بها ، ويبقى الهدف تشخيص الواقع "

6 - أدوات الدراسة :

إستمارة الإستبيان : تضمنت استمارة الاستبيان 24 سؤالا خاصة بالمسيرين والإداريين وهناك أشكال متعددة للإستبيان اعتمدنا فيها على أسئلة مغلقة وأخرى مقيدة .

الأسئلة المغلقة : تعتمد فيها على أفكارا لباحث وأغراضه من البحث ، والنتائج المستوفاة منه غالبا ما تكون محددة ب : "دائما " أو "أحيانا " أو "أبدا " أو اختيار الجواب الصحيح من طرف المستجوب .

الأسئلة المفتوحة : تعطي هذه الطريقة الحرية المطلقة للمستجوب في أن يذكر المعلومات التي في اعتقاده أنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعته أو أغراضه .

أسلوب توزيع الإستبيان :

في نهاية صياغة الاستبيان وبعد موافقة الأستاذ المشرف عليه قمنا بتوزيعه على أفراد العينة بصفة شخصية أو عن طريق مساعدة بعض الزملاء القاطنين بتلك المناطق .

7 - المعالجة الإحصائية:

إستعنا ببعض الأسس الإحصائية لمعالجة نتائج بحثه، و ما سيتوصل إليه من درجات خام تعبر عن أداء أفراد العينة، على أدوات البحث المختلفة المطبقة في هذا البحث، و ستتضمن خطة المعالجة ما يلي:

- حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات على العينة الكلية، و ذلك لاختبار فروض البحث.

- المتوسط الحسابي:

و الهدف منه لاستخراج الانحراف المعياري، بالإضافة إلى مقارنة النتائج بين العينات (الشاهدة التجريبية) و بين الاختبارات القبلية و البعدية، و على ذكر المتوسط الحسابي فمعادلته كالتالي:

$$\bar{س} = \frac{\text{مج س}}{ن}$$

حيث:

- س: المتوسط الحسابي للدرجات

- مج س: مجموع القيم

- ن: عدد أفراد العينة

- الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت و أكثرها دقة، حيث هو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط مجموع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، إذن فهو يبين مدى ابتعاد درجة المفحوص عن النقطة المركزية، إذ سيفيد في حساب المعادلات الإحصائية:

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مج}(س - \bar{س})^2}{ن}}$$

30 ≤ ن

حيث

- ع: الانحراف المعياري

- س: الدرجة الخام

- $\bar{س}$: المتوسط الحسابي

- ن: عدد أفراد العينة

- مج: المجموع

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مج}(س - \bar{س})^2}{ن-1}}$$

30 < ن

- حساب معامل الارتباط البسيط (كارل بيرسون):

يحسب من خلال القانون التالي: (فؤاد أبو حطب أمال الصادق ، 1991م، ص254)

$$r = \frac{ح ص \times مج (ح ص)}{\sqrt{مج (ح س) \times مج^2 (ح ص)}}$$

حيث

- ر: قيمة معامل الارتباط

- ح س: انحراف القيم الأولى عن متوسطها

- ح ص: انحراف القيم الثانية عن متوسطها

و سيستعان بهذا الاختبار (معامل الارتباط) في الدراسات الاستطلاعية لمعرفة ثبات اختبار المهارات النفسية .

- الصدق الذاتي:

و يطلق عليه مؤشر الثبات و هو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي

خلصت من أخطاء القياس، و بذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي المحك الذي ننسب إليه صدق

الاختبار. (محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان، 2000م، ص275)

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار على النحو التالي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

- اختبار التجانس (النسبة الفئوية) "ف":

سيطبق هذا الاختبار لأن تجانس العينة يعتبر أحد شروط تطبيق اختبار "ت" و بالتالي سيكون لزاما قياس

مدى التجانس في متغيرات البحث ما بين العينة الشاهدة و العينة التجريبية، و ذلك باستخدام النسبة الفئوية "ف"

على النحو التالي: (غريب سيد أحمد ، 1995م، ص 283)

$$ف = \frac{\text{التباين الأكبر}}{\text{التباين الأصغر}} = \frac{ع_1^2}{ع_2^2}$$

- النسبة المئوية:

الهدف منها حساب نتائج الإجابات للاعبين المعاقين الممارسين لكرة السلة على الكراسي المتحركة .

قيس ناجي عبد الجبار و كامل محمد ، 1988م، ص43)

النسبة المئوية (%) = (عدد أفراد كل مستوى × 100) / العدد الإجمالي للعينة.

$$\% = \frac{س \times 100}{ن}$$

حيث:

- س: عدد التكرارات
- ن: عدد العينة الكلية (حجم العينة)
- اختبار الدلالة الإحصائية "ت" ستودنت:

يوظف هذا الاختبار لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة و غير المرتبطة و للعينات المتساوية و غير المتساوية، و في هذا الصدد سيستخدم الباحث المعادلتين التاليتين:

■ المعادلة الأولى: ستطبق هذه المعادلة لمعرفة دلالة الفروق بين الاختبارات القبليية و الاختبارات البعدية لنفس العينة.

$$t = \frac{|م ف|}{\sqrt{\frac{مج ح^2 ف}{ن-1}}}$$

حيث:

- م ف: متوسط الفروق

- مج ح² ف: مجموع مربع الانحرافات عن متوسط تلك الفروق
- درجة الحرية: ن-1

■ المعادلة الثانية: ستطبق للكشف عن دلالة الفروق بين عيني البحث التجريبية و الشاهدة في الاختبارات البعدية، بعد تحقق شرط التجانس بين العيتين و:

$$t = \frac{|\bar{س}_1 - \bar{س}_2|}{\sqrt{\frac{ع_1^2 + 2ع_2}{ن-1}}}$$

حيث:

- س₁: المتوسط الحسابي للعينة الأولى
- س₂: المتوسط الحسابي للعينة الثانية
- ع₁: الانحراف المعياري لدرجات العينة الأولى
- ع₂: الانحراف المعياري لدرجات العينة الأولى
- درجة الحرية = ن₁ + ن₂ - 2
- و في حالة ن₁ = ن₂
- فإن: درجة الحرية = 2ن - 2

- التباين:

$$\text{التباين} = (\text{الانحراف المعياري})^2$$

الفصل الرابع

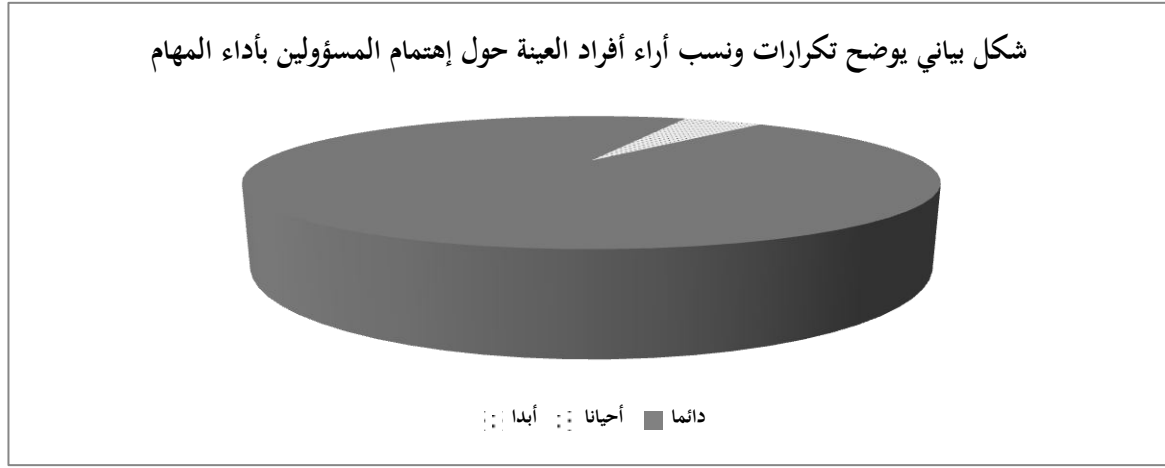
تحليل ومناقشة النتائج

المحور الأول : لأسلوب القيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية

السؤال الأول : هل يهتم رؤساءك بأداء مهامك

الجدول رقم 01 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إهتمام المسؤولين بأداء المهام .

الأجوبة	دائما	أحيانا	أبدا	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	الدلالة	مستوى الدلالة
التكرارات	19	01	00	04.45	02.14	دال	0.05
النسبة المئوية	%95	%05	%00				



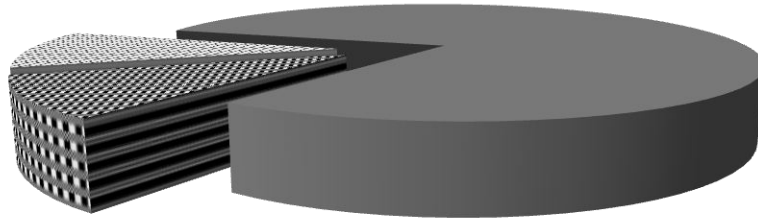
يبين الجدول رقم (01) أن عدد الإجابات ب دائما 19 فرداً، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 01 أما عدد الذين أجابوا أبداً هو 00 و قيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عند نسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو إهتمام المسؤولين بأداء المهام ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثاني : هل تقوم بالتعامل في ظل العمل كفريق مع زملائك ؟

الجدول رقم 02 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول التعامل في ظل العمل كفريق مع الزملاء.

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

شكل بياني يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول التعامل في ظل العمل كفريق مع الزملاء



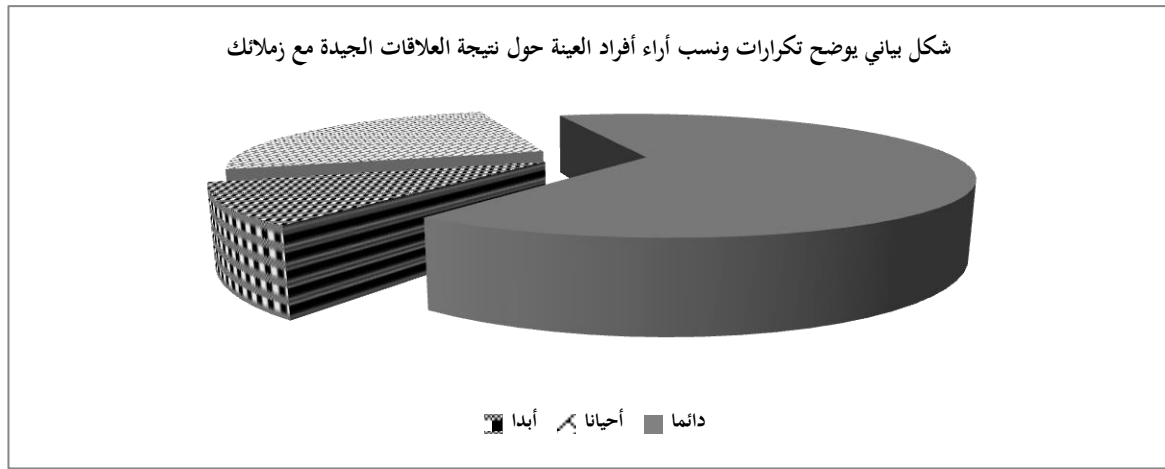
دائما ■ أحيانا ■ أبدا ■

يبين الجدول رقم (02) أن عدد الإجابات ب دائما 16 فرد، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو التعامل في ظل العمل كفريق مع الزملاء، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثالث: هل تجد نتيجة جيدة في ظل علاقاتك مع زملائك ؟

الجدول رقم 03 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول نتيجة العلاقات الجيدة مع زملائك .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.01	02	05	13	التكرارات
				%10	%25	%65	النسبة المئوية

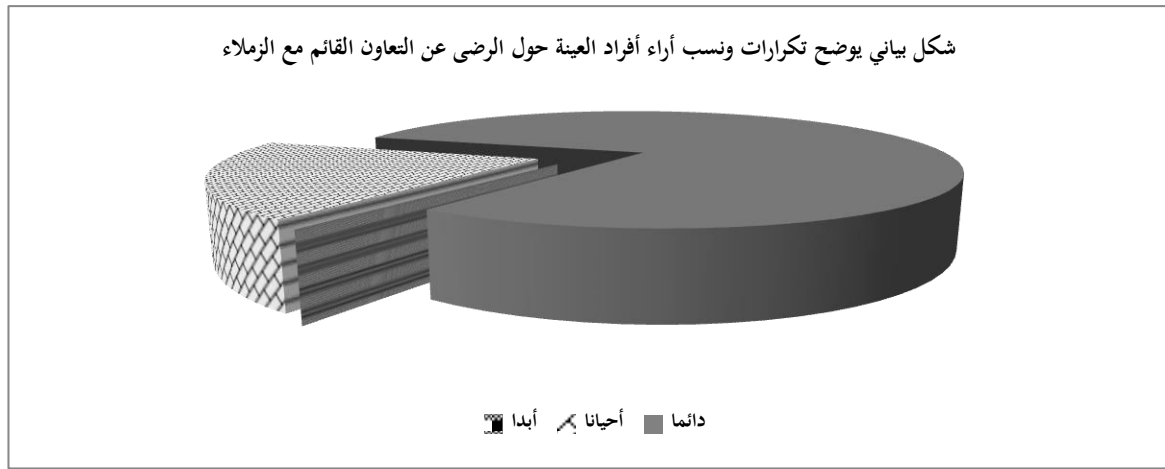


يبين الجدول رقم (03) أن عدد الإجابات بدائما 13 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 05 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو نتيجة العلاقات الجيدة مع زملائك ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الرابع: هل أنت راض عن التعاون القائم مع زملاء ؟

الجدول رقم 04 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول الرضى عن التعاون القائم مع الزملاء

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	04.13	00	04	16	التكرارات
				%00	%20	%80	النسبة المئوية



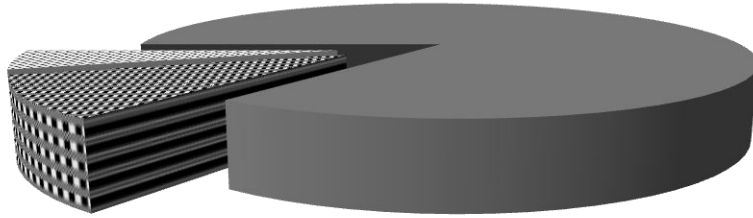
يبين الجدول رقم (04) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 04 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 00 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو الرضى عن التعاون القائم مع الزملاء ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الخامس: هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الأعمال ؟

الجدول رقم 05 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	04.25	02	01	17	التكرارات
				%10	%05	%85	النسبة المئوية

شكل بياني يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال



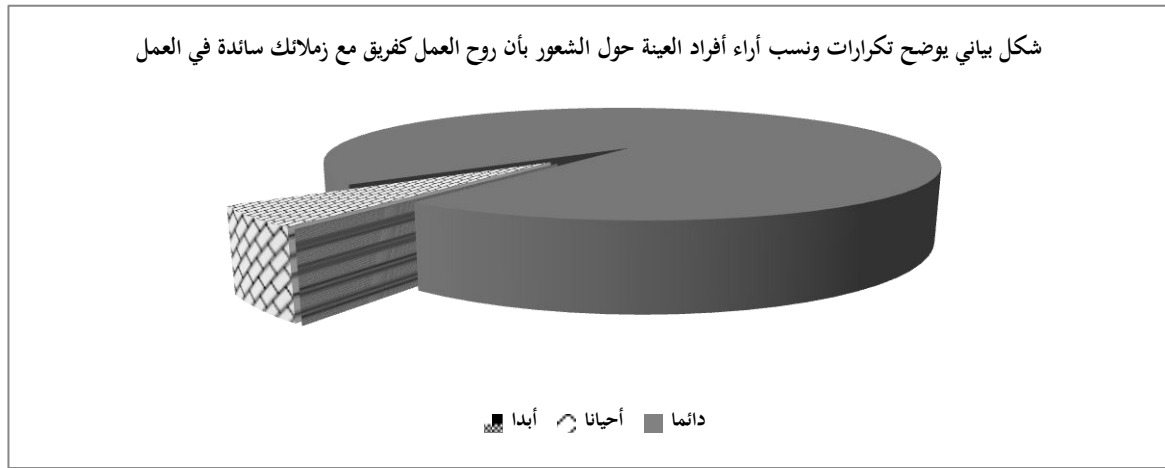
دائما ■ أحيانا ■ أبدا ■

يبين الجدول رقم (05) أن عدد الإجابات بدائما 17 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 01 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال السادس: هل تشعر بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في عملك ؟

الجدول رقم 06 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول الشعور بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في العمل.

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	04.45	00	01	19	التكرارات
				%00	%05	%95	النسبة المئوية

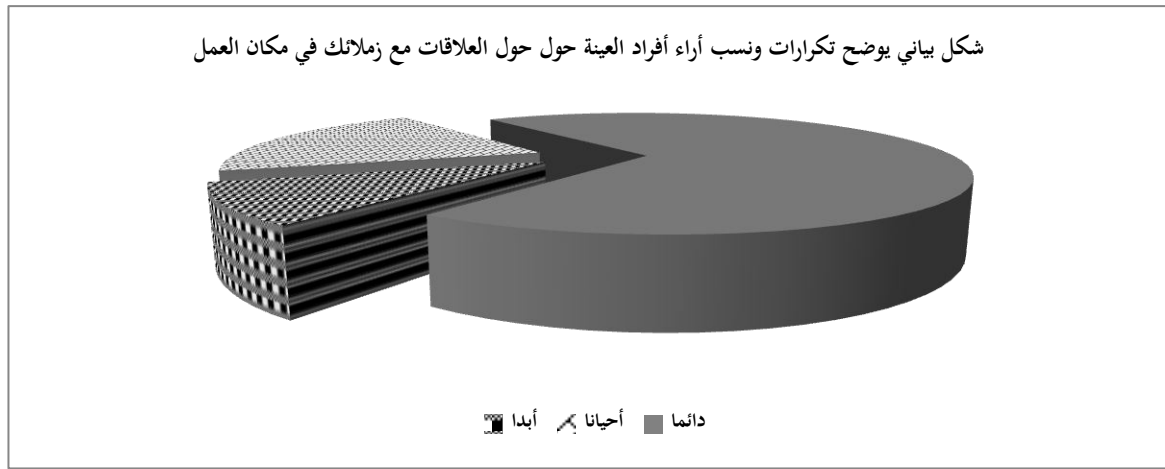


يبين الجدول رقم (06) أن عدد الإجابات بدائما 19 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 01 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 00 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو الشعور بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في العمل ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال السابع: هل علاقتك مع زملائك في مكان العمل جيدة ؟

الجدول رقم 07 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول العلاقات مع زملائك في مكان العمل .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.04	02	04	14	التكرارات
				%10	%20	%70	النسبة المئوية

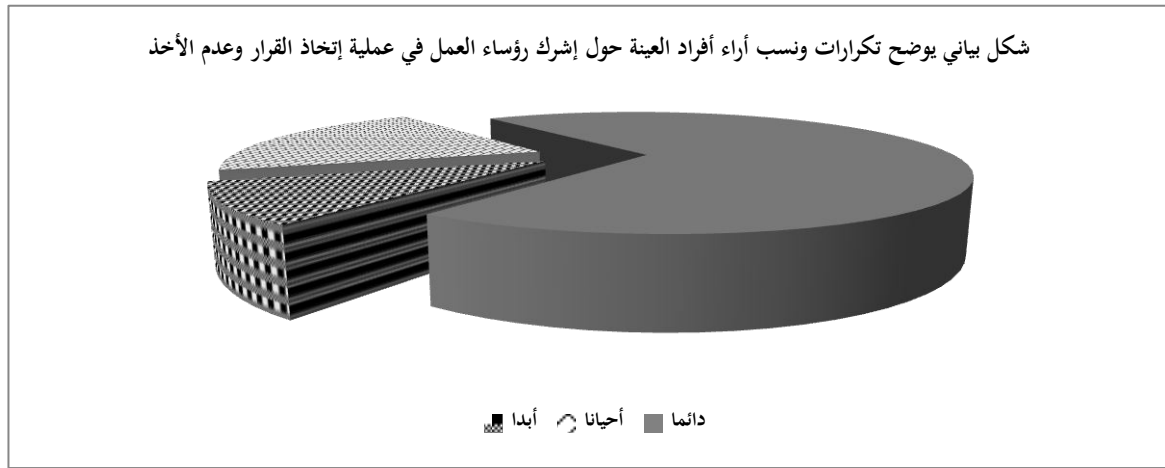


يبين الجدول رقم (07) أن عدد الإجابات بدائما 14 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 04 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو العلاقات مع زملائك في مكان العمل ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثامن: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 08 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

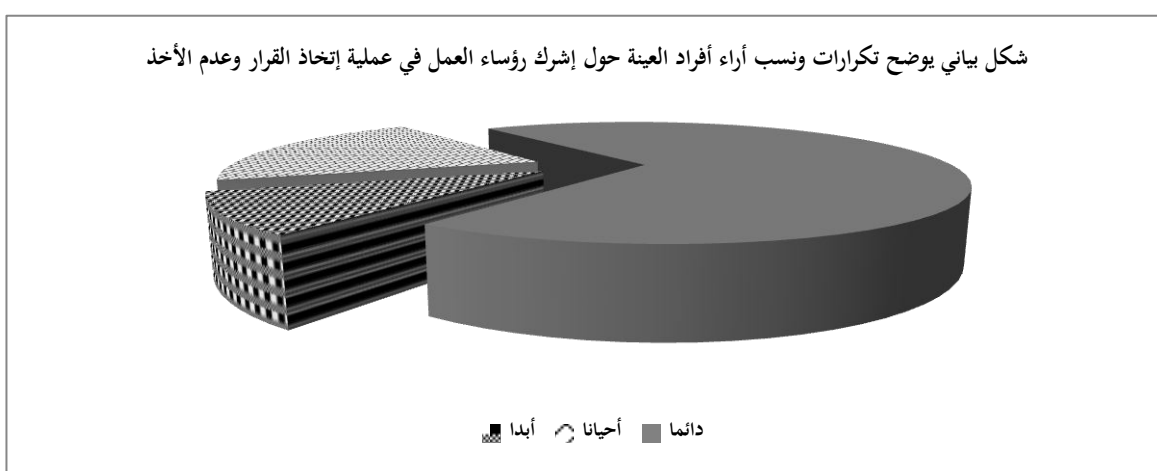


يبين الجدول رقم (08) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال التاسع: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 09 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

الأجوبة	دائما	أحيانا	أبدا	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	الدلالة	مستوى الدلالة
التكرارات	16	02	02	03.12	02.14	دال	0.05
النسبة المئوية	%80	%10	%10				

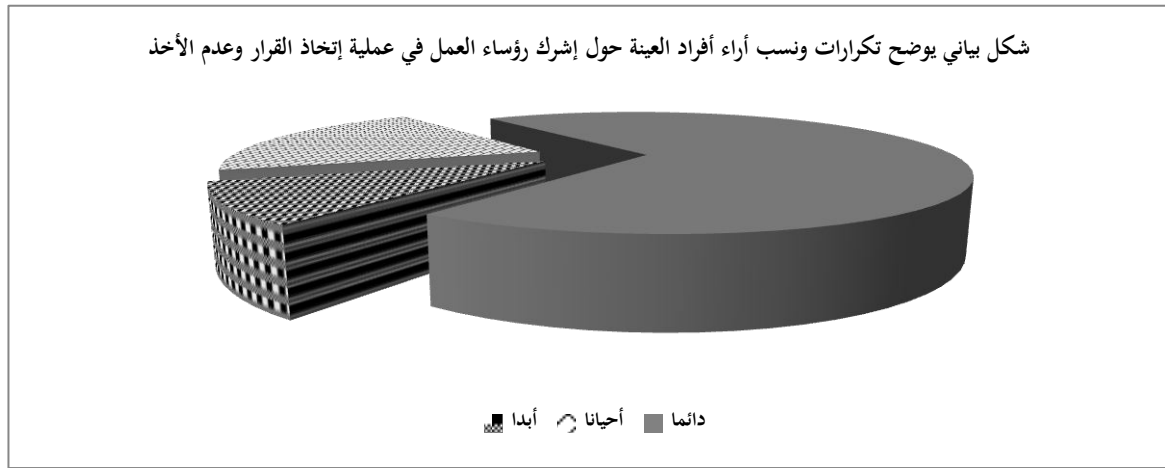


يبين الجدول رقم (09) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال العاشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 10 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

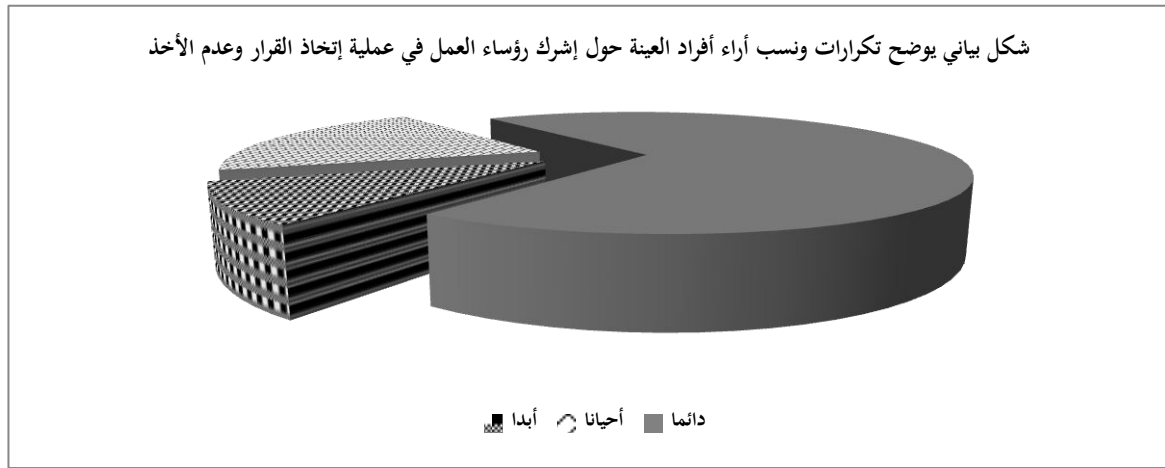


يبين الجدول رقم (10) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الحادي عشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 11 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

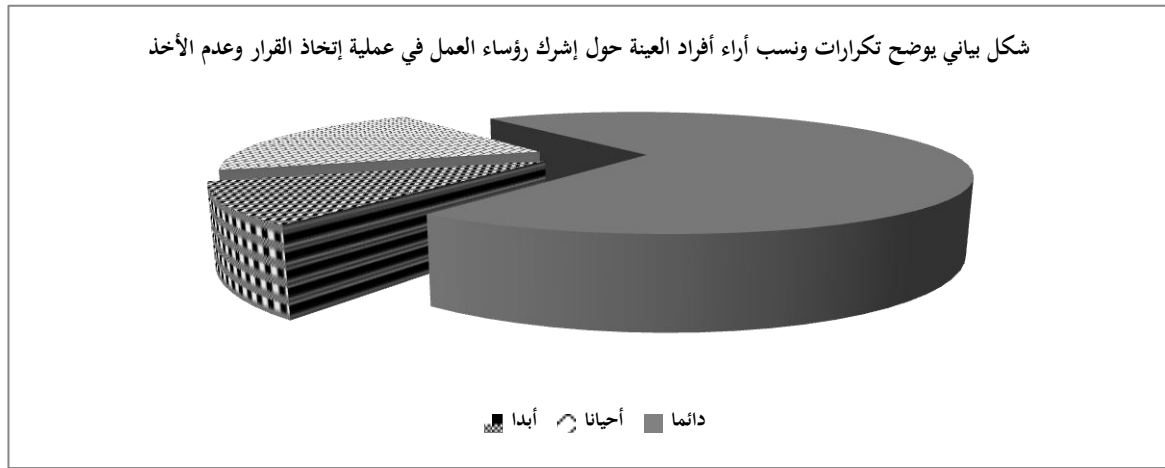


يبين الجدول رقم (08) أن عدد الإجابات بدائما 16 فراد، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثاني عشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 12 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

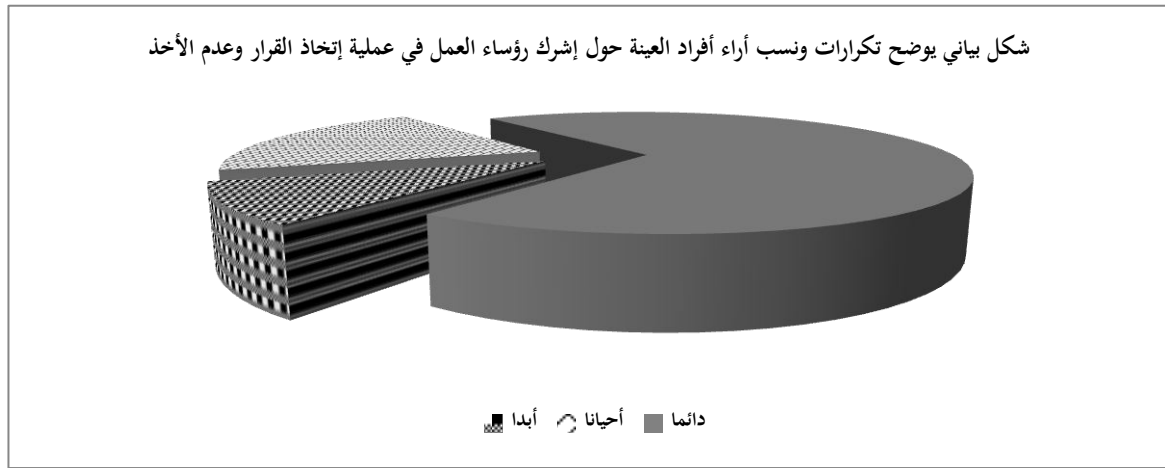


يبين الجدول رقم (12) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثالث عشر: هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 13 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

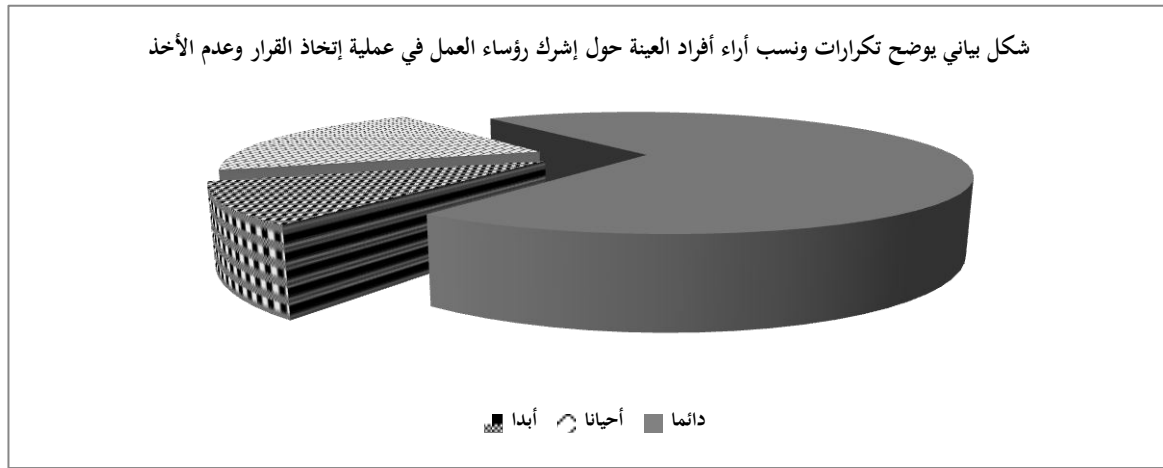


يبين الجدول رقم (13) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الرابع عشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 14 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

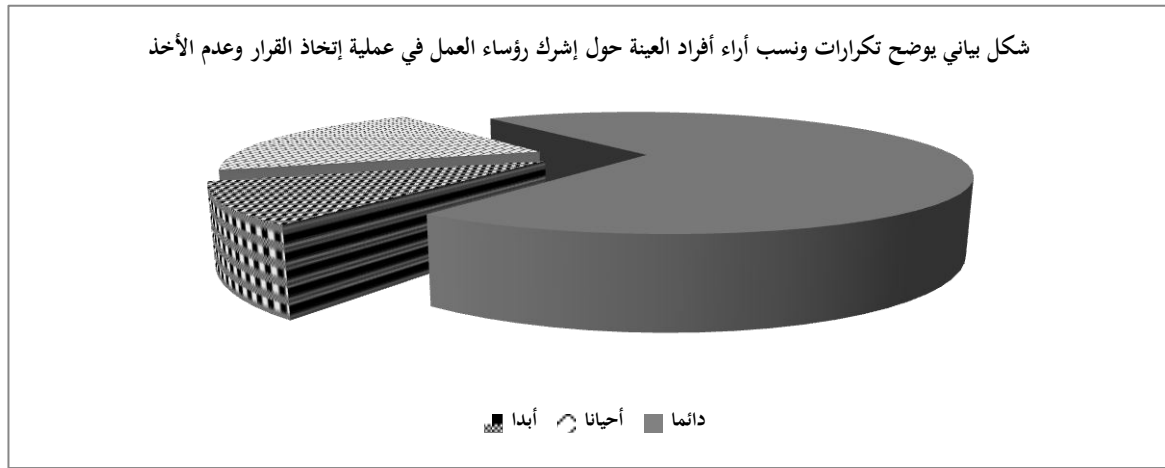


يبين الجدول رقم (14) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الخامس عشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 15 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

الأجوبة	دائما	أحيانا	أبدا	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	الدلالة	مستوى الدلالة
التكرارات	16	02	02	03.12	02.14	دال	0.05
النسبة المئوية	%80	%10	%10				

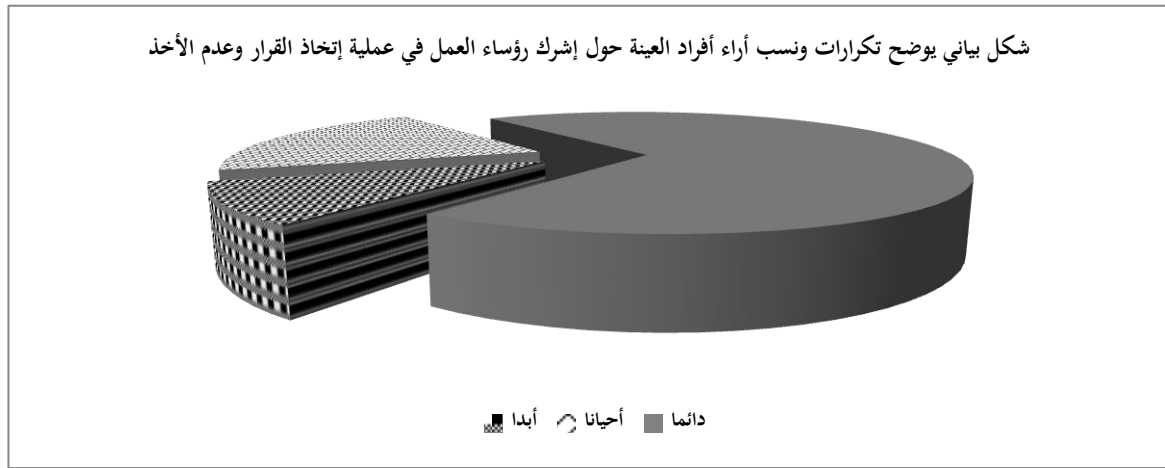


يبين الجدول رقم (15) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال السادس عشر: هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 16 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

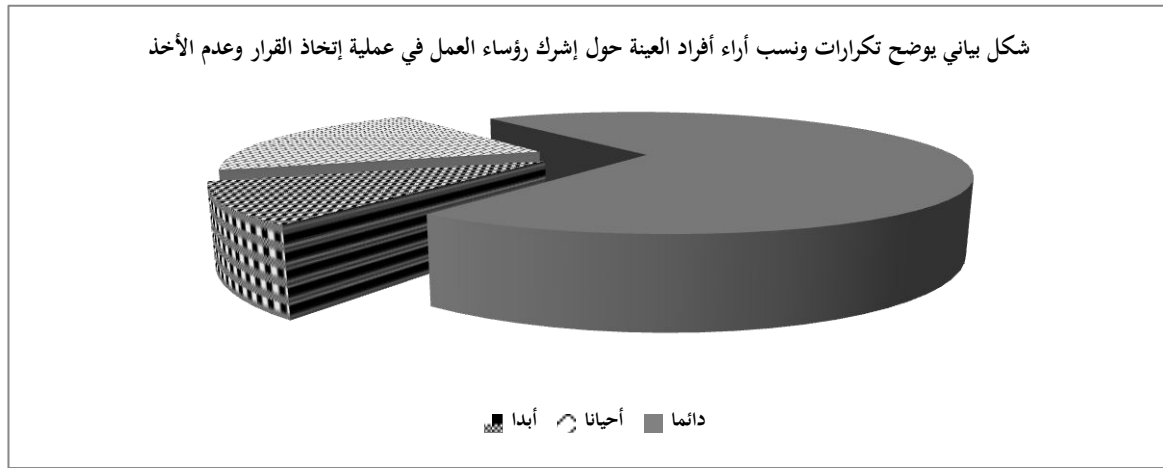


يبين الجدول رقم (16) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال السابع عشر: هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 17 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

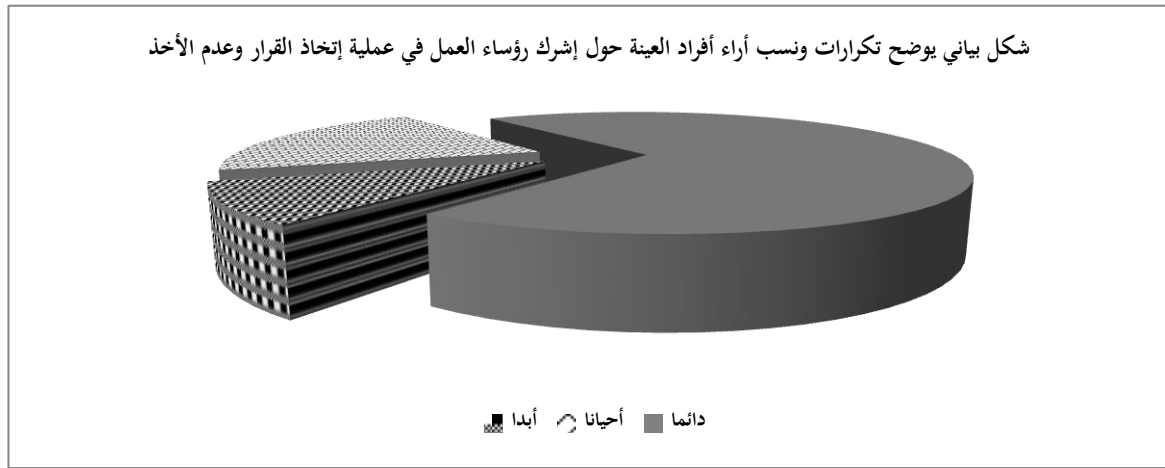


يبين الجدول رقم (17) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثامن عشر : هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 18 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

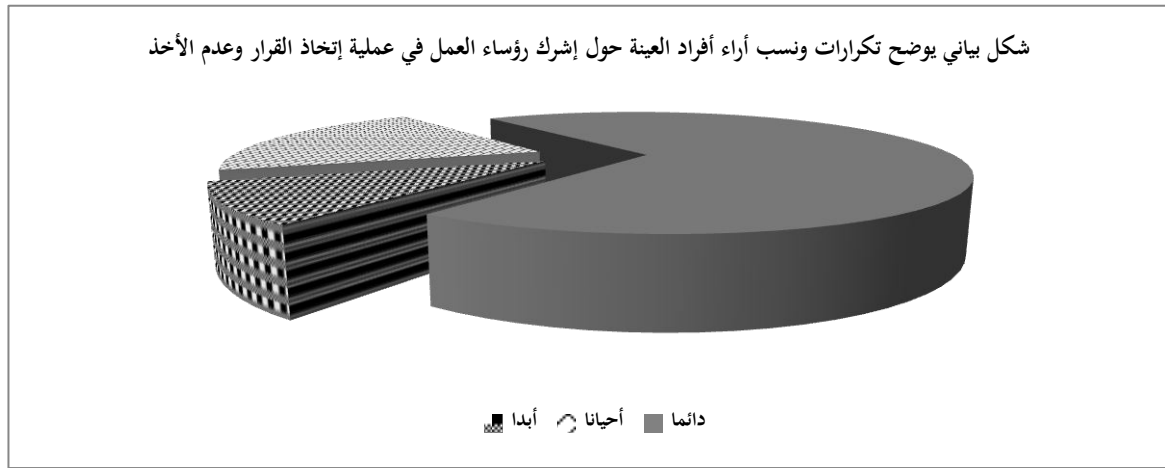


يبين الجدول رقم (18) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال التاسع عشر : هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 19 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

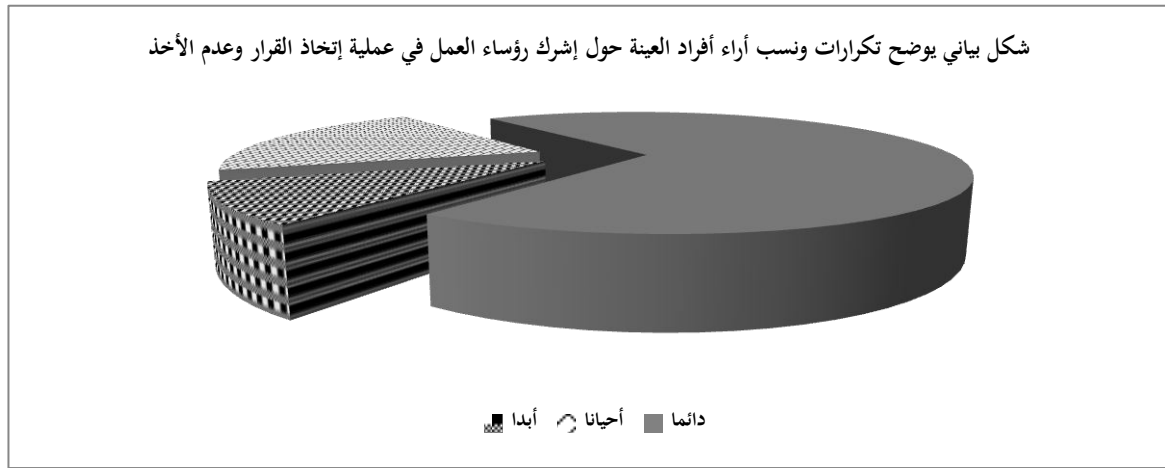


يبين الجدول رقم (19) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال العشرون : هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 20: يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

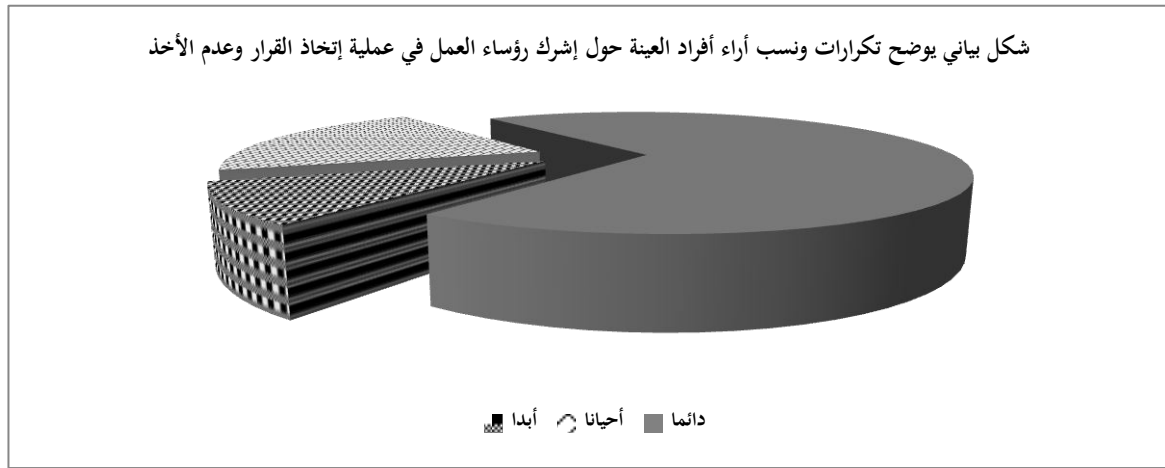


يبين الجدول رقم (20) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الواحد والعشرون : هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 21 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

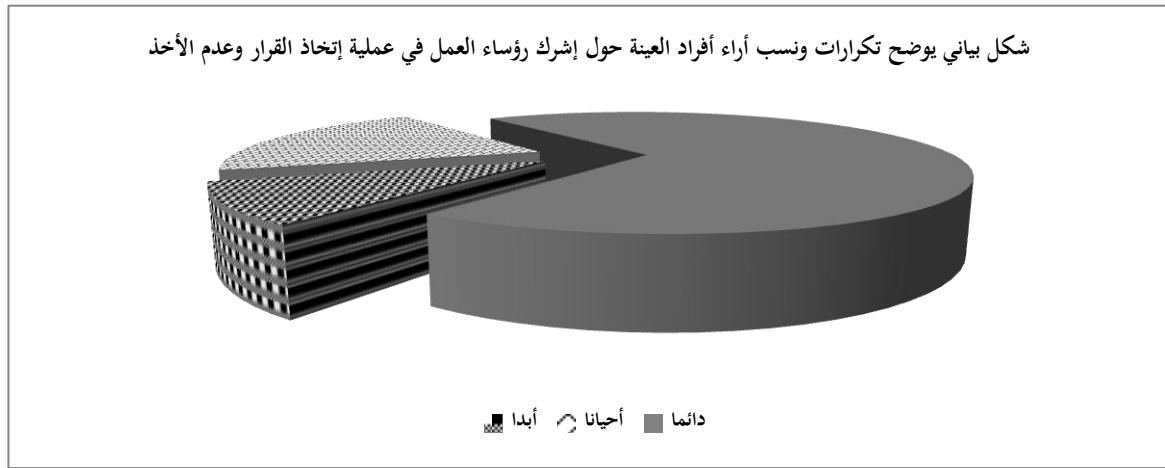


يبين الجدول رقم (21) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثاني والعشرون : هل تشرك رؤساء عمالك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 22 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

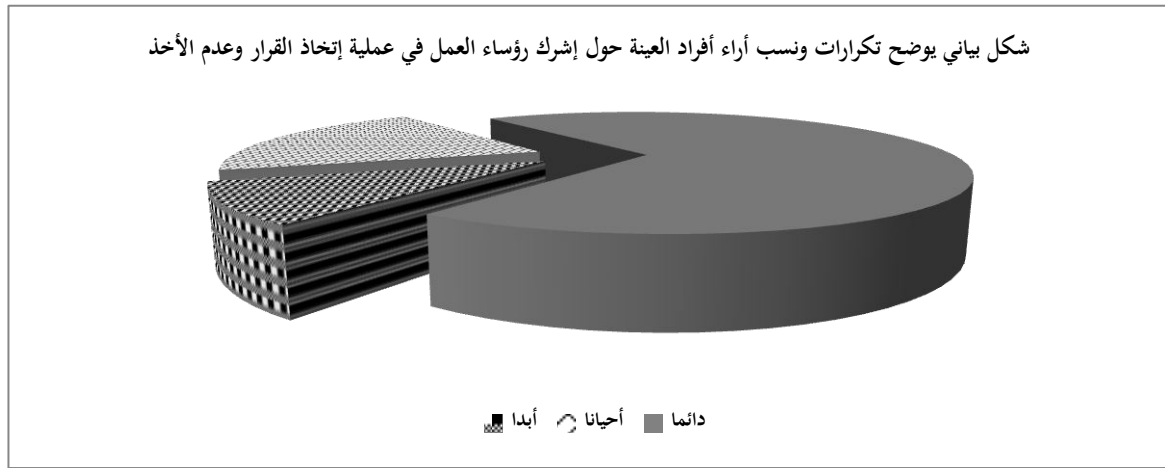


يبين الجدول رقم (22) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الثالث والعشرون : هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 23 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية

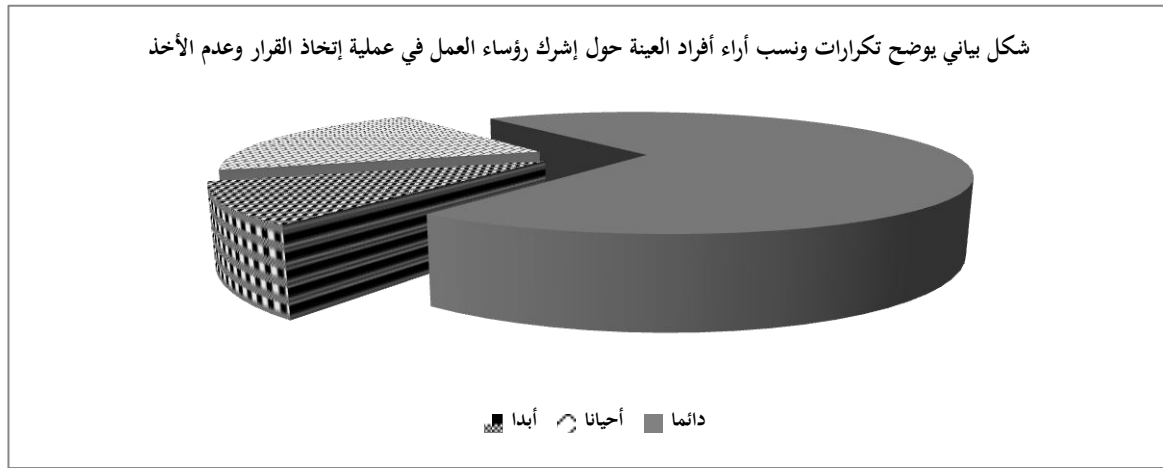


يبين الجدول رقم (23) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

السؤال الرابع والعشرون : هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟

الجدول رقم 24 : يوضح تكرارات ونسب آراء أفراد العينة حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم .

مستوى الدلالة	الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا	أحيانا	دائما	الأجوبة
0.05	دال	02.14	03.12	02	02	16	التكرارات
				%10	%10	%80	النسبة المئوية



يبين الجدول رقم (24) أن عدد الإجابات بدائما 16 فردا، أما عدد الإجابات بأحيانا هو 02 أما عدد الذين أجابوا أبدا هو 02 وقيمة كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة عندنسبة الموافقين ، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إجابي نحو حول إشرك رؤساء العمل في عملية إتخاذ القرار وعدم الأخذ برأيهم ، وهذا ما يوضحه الشكل البياني كذلك .

الاستنتاج والاقتراحات

الإستنتاج

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة و إظهار ما إذا كان هناك ارتباط بين بيئة العمل مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية، وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الفردية لهؤلاء العاملين على هذه العلاقة.

أولا :النتائج:

بعد الدراسة النظرية والميدانية تم فيها توزيع أداة الدراسة الأساسية والمتمثلة في الاستبيان و ذلك بغرض تجميع البيانات اللازمة، ثم العمل على تفرغ هذه البيانات و معالجتها إحصائيا و القيام بتحليلها كمرحلة أخيرة، تم التوصل إلى:

أ ظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لأسلوب القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة ، وقد جاء في مقدمة مسببات هذه الحالة : تأكيد العاملين عن رضاهم و بدرجة عالية على عدد ساعات العمل اليومية، تلهها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص توفير المنظمة لمختلف الوسائل والمعدات الضرورية لهم لتأدية مهامهم بالشكل المناسب، كذلك أبدى جزء كبير من العاملين المبحوثين رضاهم فيما تعلق بحجم و كمية أعمالهم اليومية بالمنظمة، أما فيما يخص رضا العاملين عن توافق قدراتهم الشخصية مع طبيعة العمل الموكل إليهم فنلاحظ أن هناك رضا لدى العاملين و لكنه بدرجة أقل نسبيا، و أخيرا كانت أقل نسب الرضا كما أوضحت النتائج مرتبطة بشعور العمال اتجاه تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي للقواعد والإجراءات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة حيث :

تأكيد العاملين على رضاهم و بدرجة عالية عن تميز المشرف بوضوح الرؤيا و إتباع منهجية عمل محددة، تلهها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص مراعاة المشرف للظروف الشخصية للعامل و التي قد تطرأ في حياته الشخصية والخارجة عن إطار العمل، كذلك أبدى جزء كبير من العاملين المبحوثين رضا فيما تعلق بتشجيع المشرف لعماله على إبداء آرائهم و مقترحاتهم فيما خص عملهم وطرق تسييره، أما فيما يخص رضا العاملين عن التقدير و التشجيع من طرف المشرف فنلاحظ أن هناك رضا لدى العاملين و لكنه بدرجة أقل مما سبق، و أخيرا أوضحت النتائج أن العمال يشعرون برضا متوسط بخصوص عدالة ومساواة المشرف بين العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي لبعده الاتصال داخل المنظمة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة ، وقد جاء في مقدمة أسبابه:

أن العاملين يشعرون برضا متوسط عن وضوح و دقة المعلومات الموجهة إليهم من طرف الإدارة العامة، تلهها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بحالة عدم رضا في ما يخص دور الاتصال الداخلي للمنظمة في إبقاء

العمال على إطلاع بأحوال المنظمة و توجهاتها، كذلك أبدى جزء كبير من العاملين المبحوثين عدم رضاهم فيما تعلق بعدم توفير المنظمة لوسائل اتصال متطورة لتسهيل مهامهم، أما فيما يخص رضا العاملين عن سهولة و مرونة اتصالهم بالإدارة فنلاحظ أن هناك حالة عدم رضا واضحة حيث يجدون صعوبة كبيرة في التواصل بينهم و بين الإدارة العامة، أخيرا أوضحت النتائج أن العاملين يشعرون بحالة عدم رضا عالية عن مدة وصول المعلومات و التوجيهات الصادرة إليهم من الإدارة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي لبعد الحوافز و الأجور على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة ، وقد جاء في مقدمة أسبابه:

أن العاملين يشعرون بحالة عدم رضا عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة مع طبيعة العمل الذي يمارسونه، تلها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بحالة عدم رضا في ما يخص عدم توفير المنظمة لفرص الترقية و التقدم نحو مناصب أعلى، كذلك أبدى جزء كبير من العاملين المبحوثين عدم رضاهم الكبير فيما تعلق بعدالة و شفافية سياسة الترقية في المنظمة، أما فيما يخص رضا العاملين عن سياسة الحوافز المعنوية المتبعة في المنظمة فنلاحظ أن هناك حالة عدم رضا واضحة جدا، أخيرا أوضحت النتائج أن الموظفين يشعرون بحالة عدم رضا تام عن برنامج الحوافز المادية ونظم المكافآت المتبعة في المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لبعد جماعات العمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية المسيلة لدى ، وقد جاء في مقدمة أسبابه:

تأكيد العاملين عن رضاهم و بدرجة عالية عن درجة الود والاحترام في العلاقات بين زملاء العمل، تلها التأكيد على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص التعاون داخل جماعة العمل في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك أكد جزء كبير من العاملين المبحوثين أن علاقتهم بزملاء العمل تمنحهم نوعا من الاستقرار النفسي و الارتباط بالمنظمة، أما فيما يخص رضا العاملين عن درجة تبادل الخبرات و المعارف بين زملاء العمل فنلاحظ أن هناك رضا لدى العاملين و لكنه بدرجة أقل مما سبق، و أخيرا أوضحت النتائج أن العمال يشعرون بدرجة رضا متوسطة عن درجة اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات بين زملاء العمل.

الاقتراحات و التوصيات :

- . ضرورة أن تولي الإدارة العامة بيئة العمل بمختلف أبعادها و مكوناتها الاهتمام اللازم نظرا لأهمية هذا المتغير الهام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة حبههم للمنظمة و تعزيز ولائهم و انتمائهم لها.
- . مراعاة التوافق بين قدرات الموظف الشخصية و بين طبيعة و حجم العمل الموكل إليه.
- . التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية، تمتلك المهارة و الخبرة اللازمة للتحكم بالمنظمة و تسييرها بأفضل السبل.
- . العمل على تقريب المسافة بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و نشر فكرة أن الجميع كل متكامل يتعاونون في سبيل زيادة إنتاجية المنشأة و النهوض بها.
- . تعزيز الشعور بالعدالة لدى العاملين في المنظمة، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت و الحوافز و الترقية... إلخ، مع وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها.
- . ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية و ذلك من خلال فتح قنوات جديدة و تحسين القنوات الموجودة حاليا و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات و الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات.
- . و ضع نظام موضوعي للمكافآت بحيث يكون مرتبطا و بشكل مباشر بالأداء المتميز و بعيد عن المحسوبية و الذاتية.
- . و ضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و الأداء المتميز، إضافة إلى عملي الخبرة و الأقدمية.
- . العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعامل باستمرار، و إشعاره بأنه عضو فعال في جماعة متفاعلة و متجانسة و متساوية في الحقوق.
- . زيادة اهتمام المنظمة بجماعات العمل و العمل على تنميتها.
- . تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل.
- . مراعاة الحرارة ، التهوية و الإضاءة الملائمة داخل المنظمات إضافة إلى قلة الضوضاء.
- . ضرورة تحسين بيئة العمل المادية و خاصة تصاميم المكاتب، و تحديدا في الوحدات التابعة للمديرية العامة.

المصادر والمراجع

المراجع المعتمدة في الدراسة

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 2009
2. إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف، الإسكندرية، 1993 .
3. إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004 .
4. إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003 .
5. أحمد محمد إبراهيم : مبادئ التخطيط للبرامج التعليمية و التدريبية في رياضة الكاراتي .
6. بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000 .
7. بلقاسم مقراني : ملزمة بعنوان الكاتا، 2003 .
8. بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح النشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999 .
9. بيسار عبلة : تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير)، قسم التجارة، فرع مالية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
10. جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 .
11. حسن شلتوت و آخرون : التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة
12. حسن محمود حریم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان،
13. حسين محمود حریم ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار الحامد، عمان، 2006
14. حنا نصر الله وآخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الزهران، عمان، 1998 .
15. رابح تركي : مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
16. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002

17. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن،
1989
18. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998
19. عادل عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد،
السعودية، 5002
20. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
21. عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي, القاهرة, 1985 .
22. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، دار شباب الجامعة،
الإسكندرية، 1987
23. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال،الدار
الجامعية،الإسكندرية، 2009
24. علي السلمى، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1969
25. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، دار الإشعاع، القاهرة، 1989
26. م حمد منير حجاب، سحر محمد وهبة، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة،
2001
27. محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر منصور، منظمات الأعمال : المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان،
2005
28. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2005
29. محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب، القاهرة، 1998
30. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2006
31. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، 2009
32. نجيب مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2009
33. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة : مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان،
2009

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الإدارة و التنظيم في الرياضة

إستمارة إستبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

- بعد كامل التحية و الإحترام .

- في إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة ماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التنظيم في الرياضة.

- الأخت و الأخ الفاضل عامل في مديرية الشباب و الرياضة،أضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات و تساؤلات هذه الإستمارة التي تستهدف جمع المعلومات عن دور بيئة العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية، وذلك بوضع علامة (Y) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل سؤال أو عبارة .

- علما منكم بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سيرتها التامة .

و شكرا

السنة الجامعية : 2015م-2016م

المحور الأول : لأسلوب القيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية

ابدا	احيانا	دائما	العبارات
			- هل يهتم رؤسائك بأداء مهامك ؟
			- هل يهتم رؤسائك بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معك ؟
			- هل ترى أن القواعد و القوانين المنظمة للعمل واضحة لديك ؟
			- هل يقوم رؤسائك بتنظيم سلوكياتك و تصرفاتك في العمل ؟
			- هل يقوم رؤسائك بتصحيح أخطائك في العمل ؟
			- هل يهتم رؤسائك بإقتراحاتك و آرائك عندما تقدمها إليهم ؟
			- هل يشجعك رؤسائك على التعاون مع زملائك في العمل ؟
			- هل علاقتك مع رؤسائك في مكان عملك جيدة ؟
			- هل تشعر بأن رؤسائك يشجعونك معنويا ؟

المحور الثاني : للقواعد و الإجراءات دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية

العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
هل تلتزم باللوائح و القوانين المتعلقة بأداء وظائفك ؟			
هل إنجازك لوظائفك و مهامك يكون في الوقت المحدد ؟			
هل تقوم بالتحديد و الإلتزام بأوقات دوام العمل ؟			
هل يساعد نظام الإتصال في بيئة عملك على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الإتجاهات ؟			
هل ترى ان القواعد و القوانين المنظمة لعمال واضحة لديك ؟			
هل القواعد و الإجراءات و القوانين مرئية حسب موقف العمل ؟			
هل تؤدي الأنظمة و التعليمات في المنظمة لتسهيل إنجاز العمل ؟			
هل يؤدي عدم وضوح بعض بنود الأنظمة و القواعد إلى إرباك العمل و تأخيره ؟			

المحور الثالث : للمشاركة في إتخاذ القرارات دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية

العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
- هل يهتم رؤسائك بأداء مهامك ؟			
- هل تقوم بالتعامل في ظل العمل كفريق مع زملائك ؟			
- هل تجد نتيجة جيدة في ظل علاقاتك مع زملائك ؟			
- هل أنت راض عن العمل بروح الفريق مع زملائك ؟			
- هل راض عن التعاون القائم مع زملائك ؟			
- هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الاعمال ؟			
- هل تشعر بأن روح العمل كفريق مع زملائك سائدة في عملك ؟			
- هل علاقتك مع زملائك في مكان العمل جيدة ؟			
- هل تشرك رؤساء عملك في عملية إتخاذ القرار ولا تأخذ برأيهم ؟			

كشاف جامعة " محمد بوضياف " بالمسيلة

لرسائل ليسانس - ماستر

كلية : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحثة (ة) : بوضياف مريم

تاريخ المناقشة : 2016 / 05 / 29

عنوان الرسالة : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

الإدارة الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية - المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف - المسيلة

إشراف : د . زواق امحمد

عدد الصفحات : 111 ورقة

ملف إلكتروني : PDF ملف واحد * word ملف واحد في (cd-Rom)

التخصص : الإدارة و التنظيم في الرياضة فرع :

المُلخص :

بالعربية

قمنا بإعداد موضوع تحت عنوان دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية وهو عبارة عن دراسة ميدانية للإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، إذ وقع عليه اختيارنا كونه يلعب دور كبيرا في تحسين أداء العاملين في الإدارة الرياضية ومعرفة مستوى هذا الاداء الوظيفي هل هو في اتجاه الايجاب ام السلب.

إن لبيئة العمل دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين و هذا ما أكد رضاهم و بدرجة عالية عن درجة الود والاحترام في العلاقات بين زملاء العمل، كما أكدوا على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص التعاون داخل جماعة العمل في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك أكد جزء كبير من العاملين المبحوثين أن علاقتهم بزملاء العمل تمنحهم نوعا من الاستقرار النفسي و الارتباط بالمنظمة.

كلمات المفاتيح :

بيئة العمل – الاداء الوظيفي – الادارة الرياضية

بالفرنسية :

Mots clés

بالانجليزية :

:Keywords

جاء هذا البحث في فصول :

الفصل الأول :

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني :

الإطار العام للدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع :

تحليل ومناقشة النتائج

من أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة :

بأن الفرضيات الثلاثة محققة

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

ضرورة أن تولي الإدارة العامة بيئة العمل بمختلف أبعادها و مكوناتها الاهتمام اللازم نظرا لأهمية هذا المتغير الهام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة حبهم للمنظمة و تعزيز ولائهم و انتمائهم لها.

. مراعاة التوافق بين قدرات الموظف الشخصية و بين طبيعة و حجم العمل الموكل إليه.
. التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية، تمتلك المهارة و الخبرة اللازمة للتحكم بالمنظمة و تسييرها بأفضل السبل.

. العمل على تقريب المسافة بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و نشر فكرة أن الجميع كل متكامل يتعاونون في سبيل زيادة إنتاجية المنشأة و النهوض بها.

. تعزيز الشعور بالعدالة لدى العاملين في المنظمة، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت و الحوافز و الترقيات... إلخ، مع وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها.

. ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية و ذلك من خلال فتح قنوات جديدة و تحسين القنوات الموجودة حاليا و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات و الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية - المعهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة : ماستر في
تخصص : الإدارة و التنظيم في الرياضة

العنوان

دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

الإدارة الرياضية

إعداد الطالبة

ابردشة إيمان

تاريخ المناقشة : 2016/05/29

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

مرنيز اسامة (الرتبة) أستاذ محاضر " ب " مشرفا

عمريو زهير (الرتبة) أستاذ رئيسا

بن رجم ادريس (الرتبة) أستاذ مساعد " ب " عضوا

السنة الجامعية 2015 / 2016

ملخص الدراسة

العنوان : دور بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية

التساؤل العام : هل لبيئة العمل دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟

الأسئلة الجزئية :

- هل لاسلوب القيادة الادارية دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟
- هل للقواعد والاجراءات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ؟

أهمية البحث:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الموضوع المدروس ، و هو دور بيئة العمل في تحسين بيئة العمل للاداء الوظيفي ، و لها يمكن ان تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها ، و تبرز هذه الأهمية فيما يلي :

. يمكن لهذه الدراسة ان توجه انظار صانعي القرار في المنظمات الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل و اعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية و ايجابية على الاداء الوظيفي للعاملين بالادارة الرياضية.

. محاولة معرفة الاداء الوظيفي من خلال ابراز أهمية بيئة العمل و دورها في نجاعة مردود الادارة الرياضية.

. تسليط الضوء على بيئة العمل و أهميتها في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بما يخلق سيرا حسنا لاعمال المؤسسة.

. الاثر العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة بوضع اسس علمية لبيئة العمل تعمل على تنمية مهارات الفرد ، قدراته ، سلوكاته ، و

جعله أكثر حيوية في اداء مهامه،

أهداف البحث:

الهدف الاساسي من هذه الدراسة يتمثل في دور بيئة العمل الداخلية منها او الخارجية في تحسين اداء العاملين في الادارة الرياضية ومعرفة

مستوى هذا الاداء الوظيفي هل هو في اتجاه الايجاب ام السلب، وينشق من هذا الهدف الرئيس الاهداف التالية :

. الكشف عن واقع بيئة العمل في تحسين الاداء بمديرية الشباب والرياضة .

. معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في تحسين الاداء الوظيفي.

الفرضية العامة:

لبيئة العمل دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- لاسلوب القيادة الادارية دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

- . للقواعد و الاجراءات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في بيئة العمل الداخلي لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية.

عينة البحث:

20 موظف من الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الاستنتاج العام :

أ ظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لبعدها جماعات العمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية لولاية

المسيلة لدى ، وقد جاء في مقدمة أسبابه:

تأكيد العاملين عن رضاهم و بدرجة عالية عن درجة الود والاحترام في العلاقات بين زملاء العمل، تلها التأكيد على أن أغلب

العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص التعاون داخل جماعة العمل في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كذلك أكد جزء كبير

من العاملين المبحوثين أن علاقتهم بزملاء العمل تمنحهم نوعا من الاستقرار النفسي و الارتباط بالمنظمة، أما فيما يخص رضا العاملين

عن درجة تبادل الخبرات و المعارف بين زملاء العمل فنلاحظ أن هناك رضا لدى العاملين و لكنه بدرجة أقل مما سبق، و أخيرا

أوضحت النتائج أن العمال يشعرون بدرجة رضا متوسطة عن درجة اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات بين زملاء العمل.