



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

ضمن متطلبات نيل شهادة مذكرة
الماستر الأكاديمي

الإتصال ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الرياضية

تحت إشراف الدكتور :

خضار خالد

إعداد الطالبين :

طبي شاكر

شنوف محمد بشير

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق ، والشكر على جزيل نعمه

ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذه المذكرة

الدكتور خضار خالد

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
	- كلمة شكر
	- إهداء
11	- مقدمة
المدخل العام للبحث	
14	1 - الإشكالية
16	2 - الفرضيات
16	3 - أهداف البحث
17	4- أهمية البحث
17	4 - الكلمات الدالة
19	5 - الدراسات السابقة
الفصل الأول : إدارة المؤسسات الرياضية	
25	تمهيد
26	1 - مفهوم الإدارة الرياضية
26	2 - أهمية الإدارة الرياضية
28	3 - تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
29	4 - وظائف الإدارة الرياضية

39	5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية
40	6- مبادئ الإدارة بالأهداف
41	7- عناصر الإدارة بالأهداف
42	8 - إدارة الوقت في المجال الرياضي
46	9 - الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
49	10 - نظريات الإدارة الرياضية
52	خلاصة
الفصل الثاني :أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية	
54	تمهيد
55	1 - التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي
59	2 - فوائد تقييم الأداء
60	3 - أداء الموظفين
74	خلاصة
الفصل الثالث : الإتصال في المؤسسات الرياضية	
76	تمهيد
77	1 - مفهوم القيادة
80	2 - مفهوم الاتصال وخصائصه
96	3-المناخالتنظيمي

104	خلاصة
الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للبحث	
106	1 - الدراسات الاستطلاعية
106	2 - المنهج المتبع في البحث
107	3 - المجتمع الاصلي وعينة البحث
108	4 - أدوات البحث
108	4 - 1 - الاستبيان (الاستمارة)
109	4 - 2 - دراسة صدق وثبات أدوات البحث
109	6 - متغيرات البحث
110	7 - التحليل و المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس : تحليل ومناقشة النتائج	
113	1 - 1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
132	1 - 2 - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
141	1 - 3 - تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
155	الاستنتاج
159	الاقتراحات والتوصيات
160	المراجع
167	الملاحق

مقدمة

مقدمة

تعتبر المديرية الولائية للشباب و الرياضة بالجزائر، من أبرز الإدارات الساهرة على تنظيم النشاط الرياضي و تنفيذ سياسة الدولة في مجالي الشباب و الرياضة ، و إذا كانت وزارة الشباب و الرياضة هي التي ترسم الإستراتيجية العامة للدولة الجزائرية في مجال الرياضة ، بناء على تحليل الواقع و المحيط و كذا تحليل الفرص و المخاطر في هذا المجال فإنها بذلك تمارس ما يسمى التسيير الإستراتيجي في سياقه العمومي ، أي من أجل تحقيق المنفعة العامة بأبعادها الثلاثة، السكينة العامة ،الصحة العامة النظام العام ،إلا أن عملية تنفيذ تلك الإستراتيجية منوطة بشكل كبير بالمديريات الولائية للشباب و الرياضة التي يمكن أن نقول بأنها تمارس التسيير العملياتي.

فالإستراتيجيات التي تحدد بناء عليها أهداف أي تنظيم تتطلب جهودا و سلوكات و وسائل مادية و بشرية لتحقيقها و تنفيذها ، فأهداف أي تنظيم لا بد أن يجسد في مهام عملية ، يقوم بها كل فرد ينتمي لهذا التنظيم بعد تقسيم المهام،و تحقيق أهداف أي منظمة ، مرتبط إرتباطا مباشرا بأداء أفرادها ، و أجريت الكثير من الدراسات على عملية الأداء باعتبارها متداخلة بين السلوك و الإنجاز و العوامل المؤثرة فيه و كان ذلك في مجالي التسيير و التسيير العمومي ، أما التسيير في الإدارات الرياضية فلم تبلغ قيه البحوث هذا الحد من الإهتمام .

تعتبر مديريات الشباب و الرياضة لولايات (الجزائر ، بومرداس ، البويرة ، تيبازة) نموذجا للإدارة الرياضية عن غيرها من الإدارات بشكل عام ، في دور أداء أفرادها في تحقيق الأهداف المسطرة لها وفقا للقوانين و اللوائح التنظيمية ، و منه كان لا بد من التعمق بدراسة الأداء و العوامل المؤثرة فيه إيجابا أو سلبا .

و يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل تعتبر عملية الإتصال أهمها و هي عملية حيوية في التسيير بشكل عام تمس بمختلف وظائف الإدارات أيا كانت أهدافها و تنظيمها ، فإذا تحدثنا عن التخطيط باعتباره من الوظائف الإدارية الحيوية و ذلك لتنبؤه بالمشكلات و الظروف المستقبلية ، تظهر فيه أهمية الإتصال في توفير البيانات و المعلومات اللازمة لهذه العملية و كذا في تبليغ خطط العمل إلى القائمين بالتنفيذ ، و متابعة التنفيذ المرحلي لخطط العمل و توصيل التوجيهات و التعليمات التي تعالج الصعوبات ، كما أن وظيفة التنظيم تعتمد على الإتصال لا سيما في ما يتعلق بتعريف أفراد التنظيم بالأنشطة و

الأعمال التي يقومون بها ، و في مجال تحديد المستويات الإشرافية ، و كذا إبلاغ العاملين بالسياسات و الإجراءات التي تضبط سلوكهم .

أما وظيفتي التوجيه و الرقابة فتقومان أساسا على مخطط إتصال واضح داخل التنظيم ، من هنا نرى أنه من الضروري أن تكون هناك بحوث حول علاقة الإتصال التنظيمي من خلال عوائقه بأداء الموظفين .

و قد نتمكن من خلال هذا البحث أن نجد علاقة جدلية بين معوقات الإتصال وأداء الموظفين في نموذج ميداني يتمثل في المديرية الولائية للشباب و الرياضة لولايات (الجزائر ، بومرداس ، البويرة ، تيبازة) .

لقد إنطلقنا في بحثنا بالإطار العام للبحث ثم قسمنا بحثنا إلى بابين ، الباب الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري وجاءت فيه أربعة فصول ، حيث تناولنا الفصل الأول تكلمنا عن الإدارة والتسيير في المجال الرياضي أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى الاتصال التنظيمي ومعوقاته في المجال الرياضي أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه إلى المؤسسات الرياضية في الجزائر ..

أما الباب الثاني تطرقنا فيه إلى البحث الميداني وجاء فيه ثلاثة فصول الفصل الأول التعريف بميدان البحث وتقنياته ، والفصل الثاني تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات والفصل الثالث استنتاجات البحث وتفسيرها وأخيرا قائمة المصادر والمراجع والملاحق .

الفصل التمهيدي

1- الإشكالية :

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

فالإدارة وظيفة إنسانية وعمل فني يستلزم جواً تسوده العلاقات الإنسانية كالتعاون والمشاركة التي تعمل على تطوير وترقية القطاع الذي تسيره، حيث أن المنظمة في هذا الإطار تسعى إلى صياغة أهدافها و رؤاها و تعمل على تحقيقها ضمن الرسالة المنظرة منها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، و بذلك فهي ملزمة على إتباع السياسات الرشيدة، والطرائق الإستراتيجية، والخطط الفعالة في سبيل تحقيق ذلك.

و من بين الإدارات العمومية نجد الإدارة الرياضية التي تُمل على عاتقها الكثير من المسؤوليات كتسيير القطاع الرياضي و حسن استخدام الموارد البشرية و تهيئة الظروف المادية من هياكل رياضية و منشآت فنية تعمل على استغلالها وفق ما تتطلبه المعايير العلمية ضمن تطبيق البرامج و السياسات التنموية خاصة مع ظهور ما يعرف بالاحتراف الرياضي في عالم الرياضة، لأن تحقيق النتائج الرياضية و الالقاب القياسية لا يتوقف على اجتهاد و مثابرة الرياضيين و لا على توفير الامكانيات المادية فحسب، بل يتعدى إلى العمل الإداري الذي يعمل على تطبيق القوانين و تنفيذها بكل صرامة، و ما يقتضيه من ضرورة لامتلاك المنظمات الرياضية للمهارات الإدارية الحديثة و تحديد سلوك العاملين بالاستناد إلى العلاقات الانسانية و إلى القوانين الضابطة لقواعد التعامل مع مختلف الأطراف.

و في ضوء تطوير وتحسين كافة جوانب العملية الإدارية بكل مكوناتها البشرية والمادية والفنية، يبقى الموظف أهم هذه الجوانب باعتباره المورد الرئيس و العنصر الأساس، كونه مصدر الفكر والتطور، ومحرك التنمية لذلك شغل بال المهتمين في هذا المجال من باحثين و مسئولين، فهو جدير بالاهتمام و الرعاية لما يحققه من فعالية في المنظمات.¹

و على هذا الأساس تُرصد المنظمات حرصاً شديداً في تحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء الموظفين.

1 - راشد محمد عبد الجليل : استراتيجية تكامل ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة، 2000 ، ص 76 .

وحتى يتأتى لها ذلك لأبد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها توفير المناخ التنظيمي، الذي يمثل مجموعة من الخصائص التي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتتشكل هذه الخصائص انطلاقاً من المرامي العامة للإدارة العليا وفلسفتها التنموية في تحقيق أهدافها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة، التي تساعد الموظف على القيام بدوره من حيث زيادة قدراته ومهاراته وخبراته بما يؤدي إلى مزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل .

فمشكلة الفرد في بيئة العمل ترتبط بالعديد من المتغيرات ، قد يكون أهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعيشه بقيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته واتجاهاته، فمواجهة الفرد لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يضطره إلي عدم القيام بعمله على أكمل وجه .¹

يعتبر الإتصال التنظيمي عنصراً فاعلاً و داخلاً في جميع وظائف الإدارة ، أياً كان نوعها و هدفها ، باعتباره ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني المختلفة و تفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة.

فإن نجاحه مرتبط أساساً باجتناح معوقاته ، و من الممكن أن تكون له علاقة سببية مع أداء الموظفين ،فتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة و يمثل الاتصال احد الدعائم التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، و تتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية و الحركية، كونه عملية ديناميكية أيضاً فالإتصال عرضي و مهامي و قد يأخذ طريقتين كالحاجة لتبادل المعلومات أو طريقاً واحداً كإصدار قرارات معينة و تعميمها ، وباعتبار مديريات الشباب و الرياضة على مستوى الولايات من الإدارات الرياضية البالغة الأهمية ،لإرتباطها بتسيير الكثير من المنشآت و الهياكل الرياضية إلى جانب المنافسات و الأنشطة الإدارية ، فإنها بدورها تخضع لهذه العوامل فيما يتعلق بأداء موظفيها لذا أدركت الباحثة أن ثمة مشكلة تتمثل في المحاور الآتية:

- المعوقات النفسية

- المعوقات الإجتماعية والثقافية .

- المعوقات التنظيمية .

1 - الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث : مصر ، 2009 ، ص 258 .

ومما سبق ، إتضحَت المشكلة العامة للبحث فيما يلي :

1 - 1 - التساؤل العام :

هل للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية

1 - 2 - التساؤلات الفرعية :

1. هل للأسس النفسية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين لمؤسسات الرياضية ؟
2. هل للمقومات الإجتماعية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟
3. هل للمبادئ التنظيمية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

2 - فرضيات البحث:

1 - 2 - الفرضية العامة :

للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية .

2 - 2 - الفرضيات الفرعية :

1. للأسس النفسية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟
2. للمقومات الإجتماعية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟
3. للمبادئ التنظيمية للاتصال دور في تحسين أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

3 - أهداف البحث وأهميته:

تبرز كل يوم تطورات مستمرة ومتلاحقة داخل كل تنظيم اجتماعي ، يحمل في طياته جوانب ومستجدات تؤثر على الفرد وسلوكياته، وتحتاج إلى دراسة وتحليل، هذا ما حدا بالباحث لدراسة معوقات الإتصال التنظيمي النفسية و الوظيفية و التنظيمية و الشخصية ، كونه موضوع جديد يتعلق بعنصر يعتبر حلقة رئيسة في جميع وظائف الإدارة ، بما فيها الإدارة الرياضية لاسيما المديرية الولائية للشباب و الرياضة كنموذج بالغ الأهمية في الجزائر و قد يمتد هذا التأثير إلى أكثر من الوظائف و هو الأداء الذي يعتبر وسيلة تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمات.

3 - 1 - أهمية البحث:

من الناحية النظرية، فإن البحث سيعطي للباحثين أفكاراً جديدة حول أهمية الإتصال التنظيمي ، وارتباطه بأداء الموظفين ، خاصةً أن هذا الموضوع يتعلق ببيئة العمل في المؤسسات الرياضية التي رسمت لها الدولة الجزائرية أهدافاً بالغة الأهمية في السياسة العامة لها.

وتأتي أهمية البحث من خلال عرض واستنباط واستقراء النظريات والأدبيات والدراسات السابقة، التي ستشكل إثراءً يغني موضوع البحث، ذلك لأن البحث الحالي يدرس موضوع الإتصال التنظيمي من عدة جوانب:

- جانب اجتماعي يمس حياة الموظفين ويتعلق بسلوكياتهم مع أقرانهم.
- جانب سلوكي تنظيمي ضمن بيئة العمل اليمينية.
- جانب إداري وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها الإدارات في بيئات العمل المختلفة.

وتتمثل هذه الأهمية في جانبين:

الجانب الأول يتمثل في إعداد استبيان يتم من خلاله دراسة أثر الإتصال في المؤسسات الرياضية على أداء الموظفين.

و الجانب الثاني يتمثل في التوصيات والمقترحات للدراسة الحالية بناءً على النتائج التي ستوصل إليها الباحث، بحيث تسهم نوعاً ما في تحسين بيئة العمل في التنظيمات الرياضية إذا ما أخذ بها.

5 - الكلمات الدالة :

❖ الإدارة:

هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.¹

❖ **الإدارة الرياضية:** إن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، تقوم بتوظيف وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

1 - محمد صبحي حسانين : " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 ، ص : 211.

❖ **الإتصال:** عملية اجتماعية تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات، الآراء، الأفكار والمعاني لتحقيق هدف معين

ويعرفه "جاك بوبلا" كما يلي: الإتصال داخل إطار العمل هو الذي يسمح غالبا بانتقال الأفكار والمعلومات اللازمة لتنفيذها في كل مستويات السلم الهرمي.

❖ **الإتصال التنظيمي:** هو عملية نقل و إستقبال الرسائل المتعلقة بالتنظيم بجميع أشكالها داخل منظمة ما.

الأداء : يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

ويعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندروود الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

❖ **تقييم الأداء:** عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به .فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويغاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه

❖ **الولاية:** عرفت المادة الأولى من القانون 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 و المتضمن قانون الولاية ، الولاية بأنها (جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي)

و قد عرفت المادة الأولى من الأمر 38.69 المؤرخ في 23 /05/ 1969 المتضمن قانون الولاية : (الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية ...)

5 - الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى - دراسة العكش (2007م) بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" :

- هدفت هذه الدراسة: التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .

- أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و أن معظم الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية ليس لديهم علم بنظام الحوافز ومنح المكافآت.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى أداء الموظفين لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.3- أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.

- أوصت الدراسة بما يلي:

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام.

- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون.

- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز والمكافآت.

• الدراسة الثانية : دراسة عواد (2005م) بعنوان: "نظام قياس أداء الموظفين للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة"

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة .

- أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء .

- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم.

- عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين.

- أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة

- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير

- اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.

• الدراسة الثالثة: دراسة السكان (1425هـ) ، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء

الموظفين " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

- هدفت هذه الدراسة: التعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

- أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين أداء الموظفين.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحو محور "إدراك الموظف لدوره " كأحد محاور أداء الموظفين.

- أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي.

- الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة.

- رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

• الدراسة الرابعة: دراسة العساف (1425هـ) بعنوان: "واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"

- هدفت هذه الدراسة: التعرف على ما المعوقات التي تحد من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟

- أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن.

- أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء : (ضغوط العمل، تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز ، عدم موضوعية معايير تقويم الأداء ، غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير ، غياب جو الحرية).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

- أوصت الدراسة بما يلي: (العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف.- العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.- تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية).

• الدراسة الخامسة : دراسة الحقباني (1418هـ) بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض).

- هدفت هذه الدراسة: معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية: (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات).

- أهم نتائجها :

- انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تداول المعلومات .

- أن لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً على مستوى أداء الموظفين لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها تعزى لتأثير الجنس.

- أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تبسيط إجراءات العمل وتوفير .

- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية وعلى وجه الخصوص تلك التي ترتبط بمهام العاملين.

- تفعيل نظم الحوافز والتدريب المعمول بهما في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.
- الدراسة السادسة : دراسة سكوت (١٩٩٤ م) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي :

مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

- هدفت هذه الدراسة: تطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي .
- أهم نتائج هذه الدراسة:
- أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء عينة الدراسة تبعاً لاختلاف أعمارهن. - أوصت الدراسة بالآتي:
- العمل على إيجاد برامج تدريبية لتنمية التفكير والسلوك الإبداعي لدى مجتمع الدراسة.
- رعاية المبدعين والعمل على تبني إبداعاتهم.
- التركيز على المقررات المدرسية والجامعية التي تنمي التفكير الإبداعي وصولاً إلى السلوك الإبداعي.

- الدراسة السابعة : دراسة إيكفال (١٩٩٦ م) بعنوان : "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

- هدفت هذه الدراسة :تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي.
- أهم نتائج هذه الدراسة :
- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار والأداء الجيد.
- النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي .
- أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة العمل على توفير المناخ المؤسسي الذي يشجع على الابتكار والأداء الجيد.
- تبني النظم اللامركزية في القرارات مما يحث على استنهاض الطاقات الابتكارية لدى مجتمع الدراسة.
- استخدام الديمقراطية ما أمكن في العمل الإداري.

• **الدراسة الثامنة : دراسة عبد الله محمد الجساسي (2011) ،أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.**

- هدفت هذه الدراسة : التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية حسب اتجاهاتهم ومتغيراتهم الشخصية والوظيفية ،تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين ، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) فردا استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، واستمارة استبائية لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

- **أهم نتائج هذه الدراسة :** أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر ،الحال الاجتماعية المستوى التعليمي ، والمسمى الوظيفي.

• **الدراسة التاسعة : دراسة شامي صليحة (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين للعاملين ،دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس-**

- **هدفت هذه الدراسة :** التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، بجامعة بومرداس ، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على عينتين الأولى مثلت الموظفين الإداريين البالغ عددهم (48) موظف ، والعينة الثانية مثلت (48) أستاذ بالمعهد، اعتمدت الباحث على المقابلة و استمارة استبائية في جمع المعلومات، والنسب المئوية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

- **أهم نتائج هذه الدراسة :** أن هناك تصور معتدل لدى الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها ، وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها كذلك هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة أداء الموظفين للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة .

- **أوصت الدراسة بما يلي:** إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين للعاملين تتضمن متغيرات لم تأخذ في هذه الدراسة، و إجراء بحوث مماثلة للدراسة الحالية في منظمات أخرى.

الفصل الأول

إدارة المؤسسات الرياضية

تمهيد:

الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان أم حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة (علم) فهي وليدة القرن الماضي أي أنها حديثة نسبياً، وفي إطار حديثنا عن تطور الإدارة تاريخاً يري بعض أساتذة الإدارة أن فردريك تايلور هو أول من بدأ بوضع أسس الإدارة العلمية في حين يري آخرون أن هنري فايول هو أبو الإدارة العلمية الحديثة، فحين ترجع فئة أخرى الإدارة إلى شارلس الذي اكتشف المشكلة الإدارية ونادي بضرورة معاملتها على أفراد.

إلا أن تكوين الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلاً من قيامها على التجارب والصدف مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية. ومعني ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث والدراسات والنتائج العلمية التي توصل إليها عدد من رجال الفكر الأوائل عندما حاولوا إقامة الوظيفة الإدارية على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل مشروع من المشروعات الاقتصادية بأقل التكاليف.

إن الأمم التي تريد أن تنهض برياضتها والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات الرياضية التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل والوسائل واقعية المنطق تفضل مراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف وأن تبحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو أهداف معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابس والظروف القائمة وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بحد ذاتها مبنية على أساس الدراسات العلمية وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الأخرى، وللتوضيح أكثر فقد جاء في هذا الفصل الإدارة و التسيير في المجال الرياضي .

1 - مفهوم الإدارة الرياضية

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة".¹

"الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات".²

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

-ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

-فايول : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

- فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا".³

2 - أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حقت .

"يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال

¹ - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997، ص8.

² - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص152.

³ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر، ص 20.

التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعة حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي

في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها، ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

¹ - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر :مرجع سابق،ص25

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتم من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

3 - تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

"ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتتويع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.¹

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وأنه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر

¹ - طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر: مرجع سابق ص 19

بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية" في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة و يبنون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

4 - وظائف الإدارة الرياضية :

4 - 1 - التخطيط:

"يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم"¹.

"ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 16-17.

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أذا الاعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".¹

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

4 - 1 - 1 - أهمية ومزايا التخطيط :

"التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره ويدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

ب- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضر و ف والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

¹ - عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان ،الأردن ،1999،ص19.

4 - 1 - 2 - مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق لأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني¹.

4 - 2 - وظيفة التنظيم :

"هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين ،أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم .

"هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف ويعرفه هنري فايول أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمنة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم."²

4 - 2 - 1 - أهمية التنظيم:

"التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود , حسن الأحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص 18 - 19.

² - عصام بدوي : مرجع سابق ، ص 69

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى

- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين¹.

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

* مبدأ هدف التنظيم: صهر المجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* مبدأ الوظيفة: هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

* مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.

* مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

* مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

* مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف

* مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

* مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

¹ - حسن عبد الجواد: كرة القدم، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط71، 1984، ص5.

4 - 2 - 2- أنواع التنظيم

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- التنظيم الرسمي: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي

لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على

المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها " .

ب- التنظيم غير الرسمي: "وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ،ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى".¹

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن احمد الشافعي : مرجع سابق ، ج3 ، ص11.

4-3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

4-3-1- تعريف التوجيه:

"ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترغيبهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة". ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف". ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين"¹.

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

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

¹ - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: مرجع سابق، ص83

4-3-2- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

4-3-3- الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلاً من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم .
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

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

4-3-4- أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

4-3-5- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري¹.

4-4- وظيفة الرقابة:

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

¹ - طلحة حسام الدين - عدله عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 83.

4-4-1- تعريف الرقابة:

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

4-4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول : "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ،كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".¹ ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ،فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة ،فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطة المرسومة ،ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطة المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ،وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول ،فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء ،فان أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

¹ - عصام بدوي : مرجع سابق ،ص 73.

4-4-3 - فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها

ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكافية .

4-4-4 - فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.¹

4-4-5 - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

4-4-6 - خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.

¹ - طلحة حسام الدين - عدله عيسى مطر : مرجع سابق ، ص 123 .

د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.

هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

4-4-7- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي .

أ- المعايير الرقابية:

يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس

الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:¹

• **الأهداف كمعيار رقابي:** الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف

من وجودها هو معيار نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف .

• **اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمعيار رقابي:** اللوائح والنظم والإجراءات

والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها

عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

• **الزمن كمعيار رقابي:** المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها

مرحلة وبيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا

ب- قياس الأداء وأساليبه:

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في

ضوئها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

- **القياس الفعلي باستخدام التقارير:** هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد

المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير

الرقابية.

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع السابق، ص 103.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
 - النتائج المتوقع تحقيقها.
 - ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
 - تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.
- أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:
- التقارير التحريرية .

- التقارير الشفوية.

ج- القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

- مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.¹
- سهولة اكتشاف الانحراف .
- اختصار الوقت.

- عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لإنجاز المهمة الرقابية

5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

5-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، نفس المرجع السابق، ص 105.

عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولاً إلى الأهداف المخططة ويرجع أغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر. الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
 - أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
 - أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج.
- ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:
- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
 - انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.
 - كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

6- مبادئ الإدارة بالأهداف:

"لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

6 - 1 - التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لإنجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم".¹

6 - 2 - وضوح الهدف النهائي:

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، نفس المرجع السابق، ص 112 .

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

6 - 3 - المساعدة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهورا واضحا في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.¹

7- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤوسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

7 - 1 - الأهداف الرئيسية والفرعية:

يحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

■ **الخطة:** سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

■ **الأداء:** ما الذي يجب على الفرد أن يعمل له للوصول إلى هدفه؟

■ **أحوال العمل:** الظروف المحيطة في منطقة العمل.

■ **معايير الأداء:** العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

¹ - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، نفس المرجع السابق، ص 135 .

■ **قياس الأداء:** قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

■ **التقييم:** مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل

7 - 2 - مزايا الإدارة بالأهداف:

● توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
● تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.

● تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.

● تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.

● يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.

● المرؤوسين وطاقاتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.

● تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.

● تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

7 - 3 - عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

■ عدم مرونة اللوائح.

■ عدم تقدير الإدارة العليا.

■ عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.

■ عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.¹

8 - إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 104.

تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومروؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان لتحقيق الأهداف الكاملة فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت

8 - 1 - مفهوم الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شرائه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

8-2- تخطيط الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل .

فالمدير الكفاء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه".¹

¹ - عصام بدوي :مرجع سابق، ص 149-150 .

8-3- تنظيم الوقت:

"يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات وظائفهم .
وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقاً لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتاً طويلاً أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالباً بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جداً .¹

8-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفاً واحداً على الأقل يومياً وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجاً.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة .

¹ - عصام بدوي: مرجع سابق، ص152.

8-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت: يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- تجميع المعلومات: هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نضرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء ، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط ، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة .

- تحليل الوقت: عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما نتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.¹

- خطة العمل: وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

8-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت :

- المرحلة الأولى : تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

¹ - طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر ،مرجع سابق ،ص 50.

- المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين . وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته ،فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك ،فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من آن لآخر ،ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول(لا) في الوقت المناسب .

9 - الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

9-1- تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام" ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها ،مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

9-2 - تحقيق الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية :

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ- الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه .

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية .¹

9-3 - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

"تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.²

9-4 - المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية:

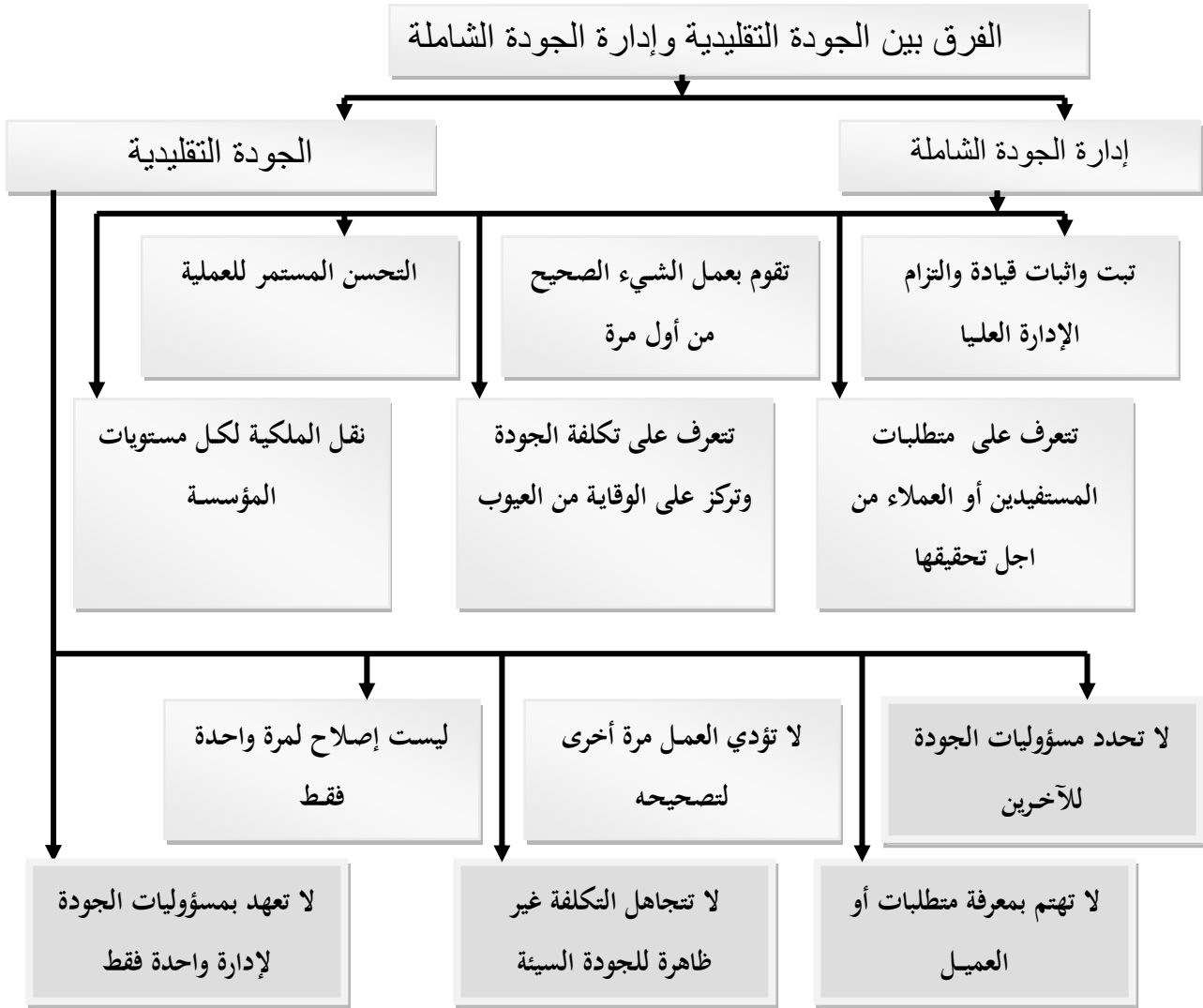
دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية

¹ - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص20/21.

² - حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص57.

شكل (أ): يوضح الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة.¹



¹ - حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص: 86 .

10- نظريات الإدارة الرياضية :

وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية مايلي:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- البحث العلمي.
- القواعد والأصول.
- تقسيم العمل والتخصص به.

10-1- النظرية البيروقراطية:

تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا أنه ما يمكن إجمالها في مايلي:¹

- ✓ عدم التحيز.
- ✓ تقسيم الأعمال وتنميطها.
- ✓ تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- ✓ استخدام الخبراء.
- ✓ القواعد والتعليمات.
- ✓ التدوين الكتابي.
- ✓ وجود نظام الخدمة.
- ✓ التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- ✓ السرية.

10-2- نظرية المبادئ الإدارية:

وتتلخص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ منها:
مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة المبدأ والهدف.
مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.
مبدأ المشاورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.
وتشترك هذه النظريات الثلاث في الآتي:

¹ - فائق حسني أبو حليلة: مرجع سابق ، ص25 .

- تنتظر نظرة محدودة للإنسان.
 - تنتظر أن هناك طريقة مثلي لأداء أي عمل إداري.
 - تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة.
 - تعتبر أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية وهو غير صالح للتنظيم.
 - يتركز اهتمامها على البنين أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.
- ومن أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية نذكر منهم " تاييلور " و "ماكس وبير" و "هنري فايول".

10-3 - الفكر الإنساني :

ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الاتجاه نذكر¹.

10-4 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة.

إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت اهتماما بالعلاقات الإنسانية وعقد أو مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك ويعتبر كتاب " وليمز " بعنوان "ماذا يدور في ذهن العامل" أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920.

وأبرز رواد هذه المدرسة "التون مايو، وماري باركر فولت".

10-5 - مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيته وأساليب القيادة الإدارية المناسبة. وتندرج تحت هذه الدراسة نظرية "ماسلوا" للحاجات الإنسانية ونظرية "ماجروجر" ونظرية العاملين "فدريك هيزبرغ".

¹ - فائق حسني أبو حليلة: المرجع السابق ، ص32.

10-6 - المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الاسم أو اسم مدرسة القرارات على أولئك الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وكان " برنارد" من أوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظاما للمعلومات ونمطا من اتخاذ القرارات.¹

10-7 - المدرسة الموقفية:

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

1 _ فتحى رمضان ، موسوعة الرياضة ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1987 ، ص 76 .

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية وتعريفها وأهميتها ثم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

كما أن الإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت الإدارة و أصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ونتائج العلوم الاجتماعية و الطبيعية و من الدراسات الأكاديمية و من التقنيات المستحدثة و من ثم أصبح لها نظرياتها و أسسها العلمية و التي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة.

و من ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات و المجتمعات المعاصرة، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات و احتياجات تلك المنظمات و المجتمعات. و لذا فإن الإدارة الحديثة أصبحت لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف المستمر و التطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة، في المجتمعات المختلفة و ذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية سوية و متداخلة و كما يتناسب مع طبيعة العمليات و الأدوات التي تؤدبها.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي فهي تتكون من سلسلة من العناصر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، ويمكن القول أن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة التي تسعى الهيئة الرياضية للوصول إليها، فلقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية بالغة للإدارة الرياضية لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والترابي.

الفصل الثاني

أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية

تمهيد

يعد رضا العاملين وقدراتهم ودعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء، ومعلوم ان الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص. كما يعرف الاداء على انه التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ويعرف ايضاً بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب. وان اختلاف انجاز الأعمال بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المؤسسة.

1 - التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

الإداري أو المسير معنى محدد في نطاق الإدارة يقتصر على أولئك الذين يختصون في توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وحتى يعد المسير مديرا ناجحا يجب أن يقوم بأدواره على أكمل وجه في حدود الوظائف الخاصة به.

1 - 1 - مفهوم المسير:

باختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطيت للمسير:

- حسب دور كل المسير هو "هيكل المجتمع لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات. إنما المسيريون هم فئة قليلة تسيطر الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مع تحديد المستمر الذي يؤدي إلى تحسن وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات".¹

أما الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة فيرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين إذن هو مخطط ومنسق وكذلك مراقب لجهود الآخرين وذلك لتحقيق هدف مشترك.

- مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارات التفكير بمنطق النظم

- يري الأستاذ "أكليس" أن "وظيفية المسير هي قدرة المسير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها"

- الأستاذ "تيد" يقول أنه " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه".

كل هذه التعاريف تختلف فيما بينها لكنها غير متناقضة حيث أن كل تعريف تناول جانبا من جوانب المسير أو المدير مما لا بد من الإشارة إليه أن للمدير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه سيفقد صفته كمدير.

1-2- صفات المسير الناجح:

إنه كثيرا ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في تسيير المنظمات، لكن واقع الأمر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، و عليه فالذي يحدد

¹ - طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص19.

الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، و طبيعة عملها و ظروفها من جانب آخر.

و نظرا للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.¹

إن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص من اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف.

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر مكن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:

1-3 - القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير أنه يتميز بحسن الإدراك، الذكاء، الفطنة الإشراف، والفكر الإشرافي، وكذلك قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي، وكذا هدوءه، ومما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في الطرق والمنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية، وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم، أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم، وهناك من له طباع حادة وعصبي .

1-4 - المهارات الاجتماعية:

- تأكيد الذات: حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وإن اختلفت عن غير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.

- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين.

- القدرة على الاقتناع.

¹ - فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان. 1986، ص 268-269.

1- 5 - السمات المزاجية:

- الاتزان الانفعالي: هو قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف

- تحمل المشقة.

- المثابرة.

1 - 6 - المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم الذي يأتي توضيحه في الشكل رقم (03) من المستوى الأول أو القمة أي يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير يكون له مجموعة من المساعدين والمعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تنظم الثلاثة للإدارة عدا العمال.¹ هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقتها مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها.

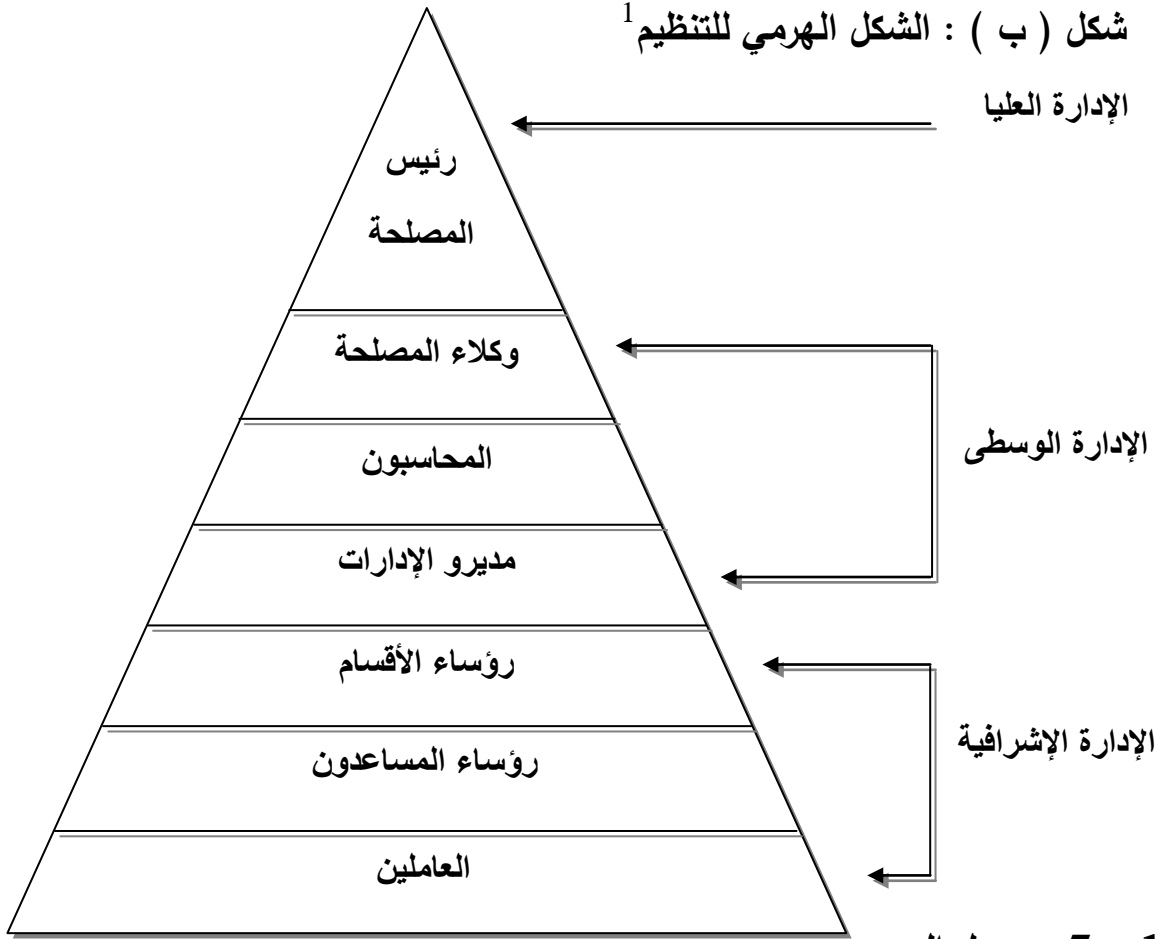
وتنقسم المستويات على مايلي:

- مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الوسطى.

- مستوى الإدارة الإشرافية.

¹ - فوج عبد القادر طه: مرجع سابق ، ص 275 .



1 - 7 - عمل المسير:

- يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:
- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 - تنظيم أنشطة الآخرين.
 - تفويض السلطة والمسئولة.
 - الرقابة على النتائج المطلوبة.
 - الإشراف على تقدم النتائج.
 - إصدار الأوامر العاملة والتعليمات.
 - تفسير السياسات وتبليغها.
 - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة.
 - تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم.

¹ - فرج عبد القادر طه: مرجع سابق ، ص 281 .

إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسؤول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من اعتمادات وذلك (يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك بالاعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها.

1 - 8 - مكونات أداء المسير :

- **كمية العمل**: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **نوعية العمل**: تعني مستوى الدقة و الجودة، و مدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط إنجاز العمل**: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

2 - فوائد تقييم الأداء

- ✓ رفع الروح المعنوية.¹
- ✓ إشعار العاملين بمسئولياتهم.
- ✓ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- ✓ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.
- ✓ تحديد إمكانية ترقية كمكافأة على أدائه المتميز.
- ✓ إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمه النهائية.
- ✓ وسيلة لضمان عدالة المعاملة .
- ✓ الرقابة على الرؤساء.

¹ - الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان ، 2001 ، ص 80 .

2-1 - أهداف واستخدامات وعناصر عملية تقييم الأداء:

2-1-1 - أهداف عملية تقييم الأداء: تستخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية

قياس الأداء في تحقيق عدة أهداف منها:

أ - الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل.

- قرارات تجديد العقود.

- صرف المكافآت التشجيعية.

ب . أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.

- إرشادهم إلى برامج تدريبية.

ج . أهداف البحث العلمي:

- التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار

- تقييم البرامج التدريبية.

- تقييم أنظمة الحوافز .

2-1-2 - استخدامات تقويم الأداء

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية :

➤ التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي

➤ تطوير الأفراد

➤ رفع دوافع الأفراد

➤ بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية

3 - أداء الموظفين :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام ، لان أي عملية إدارية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود حيث يعتبر الأداء هو المكون الرئيس لهذه العملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية و يحول الم ورد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية.¹

¹ - الدحلة فيصل عبد الرؤوف: مرجع سابق ، ص 96 .

فالأداء يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، فكلمة الأداء تطلق على عدة معاني وعبارات فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف و الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، كذلك الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، و تمليه الأعباء والمسئوليات الوظيفية المسندة إليه، فهو يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

3-1 - مفهوم أداء الموظفين:

لقد تعددت مفاهيم أداء الموظفين عند العلماء و الباحثين، وهذا راجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نستعرض ما يلي :

يرى نيكولاس (NICKOLAS.) أن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.¹

كما يري حسن أن أداء الموظفين يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

- يعرفه عاشور على أنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء.

- ويعرف الأداء من وجهة نظر الخزامي بأنه ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته والأداء طبقاً لنظرية النظم استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي.³

1 - درة عبد الباري ابراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن 2003 ، ص 15

2 - الدحلة فيصل عبد الرؤوف: مرجع سابق ، ص 102 .

3 - رابحة حسن محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، دون سنة ، ص 2016 .

-ويمكن تعريف أداء الموظفين على أنه قيام الفرد بالمهام المنوطة به من خلال بذل جهد معين وفق خطة معينة، وهو السلوك الذي يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد كذلك فهو نتيجة لمحصلة تفاعل بين الدافعية ، بيئة العمل والقدرة .¹

-مما سبق يتضح تعدد تعاريف أداء الموظفين فهناك من يرى أنه حصيلة جهد والبعض يرى أنه سلوك والبعض الآخر يرى أنه انجاز عمل، ومنه نستنتج أن أداء الموظفين هو:

- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

- جهد يهدف إلى تحول المدخلات إلى مخرجات.

- جهد منسق بأقصر وقت وأقل تكلفة لإنجاز العمل بدقة.

- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

يستخلص أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، فبناء على هذا السلوك يتحدد المستوى أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

3-2 - المفاهيم المرتبطة بالأداء : نجد ثلاث مفاهيم نوضحها فيما يلي

- **الفعالية** : تعرف فعالية الأداء بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان الأداء فعالاً والعكس صحيح .

1 - شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق للنشر والتوزيع، دون بلد، 2005ص 40 .

كذلك تعني الفعالية درجة تُقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تُقيق أهدافها، و ترتبط الفعالية بتحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.¹

- **الكفاءة** : هي العلاقة بين الجهد ، المورد المستخدم و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة كما تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، أي أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات .

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية ، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من التداخل الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

- **الإنتاجية**:

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج ، باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، ويتضمن مفهوم الإنتاجية كل من الكفاءة والفعالية ، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية. أي الإنتاجية هي الفعالية على الكفاءة.

3-3 - محددات و عناصر أداء الموظفين:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها اختلف الباحثون في تحديد محددات أداء الموظفين نذكر منهم الذي يميز بين ثلاثة محددات هي:

-**الجهد**: يشير الجهد الى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

-**القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

-**إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه هوده في العمل، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف

¹ - Martorybernard, danielcrozet 2005, p164

إدراك الدور ،ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

و يرى راوية أن هناك ثلاث عوامل يتحدد بها أداء الموظفين هي:

الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد.

القدرة: تعبر عن مدى تمكين الفرد فنيا من الأداء وتتألف من محصلة التفاعل بين المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و المهارة أي التمكين من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة و مدى وضوح الدور.

بيئة العمل: تتمثل في ملامح بيئية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات الإنسانية في العمل.

إن القدرة والدافع المتوازن لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل و قد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء ، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات و رغم اختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات أداء الموظفين وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التي يشير إليها حنفي كما يلي:

الموظف : وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

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

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

و لأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.¹

¹ - الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان ، ص 152 .

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله .

3-4 - معايير أداء الموظفين:

هناك خمسة معايير للأداء هي:¹

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

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

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

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

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

¹ - غربي على، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط0، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص 32 .

3-5 - تقييم أداء الموظفين :

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة و الأساسية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية لأي منظمة حيث تلجأ إليها للتعرف على مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين حيث أن تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء و الحصول على المعلومات المرتبة حول هذه الفعالية، و استخدامها لإبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات و المؤسسات، و التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات.

ولعملية تقييم الأداء أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: تحديد مدى كفاءة الفرد.

- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه.¹
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق مستوى الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.
- تمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين.
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف.

أن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، فهي من جهة تستند على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم، و من جهة أخرى التزام الرؤساء بتطوير و تحسين أداء مرؤوسيه في مواجهة الأهداف المحددة، هذه القناعة و هذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل الأساسية التالية:

تحليل الوظيفة :

هي المدخل لعملية تقييم الأداء و بموجبها يتم تحديد مكونات ال وظيفة كما سبق و أشرنا في مجال سابق، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات و خصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) و سمات (شاغل الوظيفة) توصيف الوظائف.

تحديد معايير الأداء:

¹ - غربي على، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 16 .

بموجب وصف الوظيفة و الأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء ، و هنا لابد و أن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.

الإعلان عن هذه المعايير:

لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها، وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكيد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

3 - 6 - قياس الإنجاز الفعلي:

يعني قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء للمعلومات المتوفرة عن إنجازهِ، و يتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس أو من خلال التقارير عن الإنجاز.

مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

يتم في هذه المرحلة تلك المقارنة و ذلك بتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي للأداء و بين المعايير المحددة لقياسها.¹

مناقشة عملية التقييم :

تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة ، فبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة و الضعف في أداء المرؤوسين، سنناقش هذا الموضوع لاحقا بالتفصيل و طبيعة المشكلات التي تعترض أداءه و سبل علاجها بهدف تحسين مستويات تحسين أدائه مستقبلا .

اتخاذ القرارات:

وبموجب هذه المرحلة و على ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أو إيجابية تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، أما البعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، و أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف و نظم العمل أو إعادة النظر في بعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

¹ - غربي على، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 95 .

3-7 - تحديد وتحسين مستوى أداء الموظفين:

معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث يؤكد الطائي وآخرون أن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

4. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم تحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي والقياس والتقييم غير الرسمي، إذ يقصد بقياس اس وتقييما الأداء الرسميين: التقييما الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييما الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسميين، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.¹

¹ - أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 56.

أما تحسين مستوى أداء الموظفين كما يراه الخزامي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف جهد الموظف و رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل و لعملية تحسين أداء الموظفين قواعد والقوانين تنظمها حيث يرى أن القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين أداء الموظفين تتمثل في:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
 - يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
 - من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
 - يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
 - يجب أن تحتاط المنظمة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
 - يجب أن تفي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.
- و يشير محمد عباس أن من أهم أهداف عملية تقييم الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية:

3 - 8 - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل أداء الموظفين :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي

تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل.¹

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول**: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• **الاتصالات المباشرة**: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ - **تحسين الموظف**: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب - **تحسين الوظيفة**: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.¹

¹ - أبو بكر: مرجع سابق ، ص 84 .

و هناك عدة معيقات لتحسين الأداء ال وظيفي نذكر منها:

• غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.

• عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

3 - 9 - مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية

¹ - أبو بكر: مرجع سابق، ص 96.

والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في ، العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.¹

-مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم

- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم

- ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرًا لكبير حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على أداء الموظفين، فينترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم .

¹ - غربي على، وآخرون: مرجع سابق ، ص 84 .

- ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي تؤثر على أدائهم)

خلاصة :

أهم ما نستخلصه في نهاية هذا الفصل أنه على المؤسسة الرياضية اذا ما ارادت ان تحقق اهدافها بواسطة العاملين فإنها يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من اجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية من وراء هذا العمل، وبالتالي فان المؤسسة ستحصل على رضا العاملين وولاءهم لها، حيث إن رضا العاملين عبارة عن مشاعرهم تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وبعكسه سيخلف ذلك عدم الرضا والشعور باللامسؤولية تجاه اعمالهم والتسيب ، ومن اهم ما سيخلفه عدم الرضا هو الاتجاه نحو تقديم الشكوى التي تؤثر على سير الاعمال من كلا الجانبين، الجانب التنفيذي والجانب الرقابي.

الفصل الثالث

الإتصال في المؤسسات الرياضية

تمهيد:

ليكون القائد ناجحاً في التأثير على الآخرين وكذلك السماح للآخرين بالتأثير عليه، ينبغي أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها وأساليبها المختلفة والمتعددة. فيجب أن لا يكتفي القائد بمعرفة بعض النقاط والنصائح عن كيفية الاتصال الفعال حتى يصبح قائداً ناجحاً، بل ينبغي أن يتخذ العديد من الخطوات الهامة التي تساعد على تحسين مهاراته الاتصالية. إن نجاح المسؤول في قيادة العملية الإدارية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرته على الاتصال الفعال في العديد من المواقف ومع الأفراد .

1 - مفهوم القيادة :

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة وفي ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز وزملاءه" وهذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة .¹

1 - 1 - الصفات المهمة في القائد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلي مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات :

- **القدرة على الإشراف :** على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.

- **القدرة على حسم الأمور :** وذلك من خلال إسناد مهام إلي المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك.

- **الثقة بالنفس :** على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمور وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤساءه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم .

- **الإنجاز :** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو .

- **الاتصال :** إن قدرة القائد على استماع إلي مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير

- **القوة والسيطرة :** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب .

1 - عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة "، مرجع سابق ، ص : 429 .

- **الحيوية** : يتسم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليك أن تتعرف كمدير على انسب الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية والذهنية .

1 - 2 - أنواع القيادة :

- **القيادة الديمقراطية** :

في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القادة - **القيادة التسلطية** :

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد وإلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين .

- **القيادة غير الموجهة (القيادة الفوضوية)** :

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسئولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط و ماهو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من اعتمادهم نهائيا على القائد.¹

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" ، مرجع سابق ، ص 23 .

1-3 - خصائص ومميزات القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعتهم إلي العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.¹

يجب أن تكون صفة القيادة موروثه في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره وتجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه .

- **الجدارة في استخدام التنظيم :** حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها .

- **إثارة العمل الجماعي :** يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقييد بأحكامها .

- **إبداء الآراء السديدة :** إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفتنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح .

- **ضبط النفس :** يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا ، والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال ، وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون .

1 - مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " ، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000 ، ص 125 .

- **الاستقامة** : تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيرا من مجرد كونها التزاما ويقول في ذلك "تيلر" إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقا ليس مع الآخرين فحسب بل أيضا مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.

1 - 4 - مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :

- **مهارات إنسانية** : هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطا أساسيا في المسؤول.

- **مهارات فنية** : وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول .

- **المهارة الفكرية** : هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول ، فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم والشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة .

2 - مفهوم الاتصال وخصائصه:

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد أو جماعة أو منظمة، حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته إلى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة الآخرين في نقل أفكارهم وآرائهم وخبراتهم إلى الفرد، ولولا الاتصال بين الشعوب بعضها ببعض لما أمكن نقل الأفكار والمبتكرات والخبرات لشعب معين إلى شعب آخر، ولولا الاتصال الإنساني بين جيل وآخر لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده ومعتقداته وثقافته إلى الجيل الآخر أو الحاضر، فالإتصال على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني، حيث لا يمكن أن تنمو الأعمال اليومية في مجالات الحياة لمختلفة كالزراعة الصناعة، التجارة، التعليم، الإدارة، والتدريب ، دون الإتصال بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين مجتمع ومجتمع آخر.

2-1- تعريف الاتصال لغة واصطلاحا:

أ- لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما، وقد جاء في لسان العرب لبن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل، وجاء في القرآن الكريم: "ولقد وصلنا لهم القول"، أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع، ووصل الشيء إلى لشيء وصولا، وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه، ووصل إليه وأوصله أنجاه إليه وأبلغه إياه وفي التنزيل: "إن الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق" أي يتصلون، وتوصل إليه أي تطف في الوصول إليه، فالإتصال في اللغة العربية يدور حول معان أربعة.¹

✓ التوصل والذريعة إلى الشيء.

✓ الوصل ضد الهجران وخلاف الفصل والانقطاع.

✓ توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تطف في الوصول إليه.

أما في اللغات الأجنبية فإن أصل الكلمة مشتق من الكلمة "COMMUNIS" بمعنى عام وشائع كما ذكرنا أعلاه، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال".²

ب- اصطلاحا:

- عند العلماء الغربيين: عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909-" الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات

1 - رحيمة عيساني:مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007، ص3

2 - محمد فريد عزة: قاموس المصطلحات الإعلامية (الإنجليزية-عربي)، دط، دارالشرق، جدة، دون سنة نشر، ص85

الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية... وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".¹

فالاتصال حسب كولي هو الآلية التي نوجد فيها العلاقات الإنسانية وتتمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

أما "كارل هوفلاند" فيعرف الاتصال بأنه: "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني".

- **عند العلماء العرب:** يعرف إبراهيم إمام الاتصال بأنه: "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم".

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية".²

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء".

1 - عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص12

2- جيهان رشتي: الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ط2، دار الفكر، القاهرة، 1975، ص53

كما يمكن اعتباره عملية إرسال و استقبال رموز و رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر عملية الاتصال أساساً للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان بين شخصين أو أكثر. من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال على أنه: " ترجمة للأفكار والمشاعر، والتعبير عنها برموز ذات معنى وكذا تبادلها مع الآخرين لأنه عبارة عن عملية اجتماعية مستمرة.

إن الاتصالات هي أساس النظم الاجتماعية فعندما تجتمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلى قدر معين من المعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فالاتصالات هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها توفير وتبادل هذه البيانات والمعلومات بصورة يستطيع معها أفراد الجماعة التفاهم مع بعضهم البعض والتأثر والتأثير فيما بينهم".

2-2 - بعض المصطلحات المقاربة لمفهوم الاتصال:

- **الإعلام:** يرى "حامد زهران" بأن الإعلام هو: " عملية نشر وتقويم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية وأداء راجح للجماهير مع مصادر خدمة للصالح العام، فمن هذا التعريف البسيط نفهم أن الإعلام عبارة عن عملية تعبير موضوعي يقوم على الحقائق والأرقام والإحصاءات يستهدف تنظيم التفاعل بين الناس من خلال وسائله العديدة والتي منها: الصحافة، الإذاعة، التلفاز، المسرح، وغيرها" .¹

- **الفرق بين الاتصال والإعلام:** ترى الدكتورة رحيمة عيساني أن الفروق الجوهرية بين الاتصال والإعلام تكمن في...:

- الاتصال أشمل من الإعلام.
- الاتصال نشاط أقدم من الإعلام.
- الاتصال قد يكون عشوائياً بينما الإعلام مخطط له دائماً.
- الاتصال وسائله أكثر بينما الإعلام وسائله محددة.
- الاتصال نشاط تمارسه كل الكائنات ،بينما الإعلام نشاط يمارسه الإنسان.

1 - حسن أحمد الشافعي: الإعلام في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص(37).

- تتضمن العملية الإعلامية عنصرين أساسيين المرسل والرسالة، بينما يكون دور المستقبل سلبيًا بخلاف العملية الاتصالية التي تشترط قيام المستقبل بدور إيجابي بتفاعله مع المرسل .

2 - 3 - خصائص الاتصال وأهدافه وفوائده:

2 - 3 - 1 - خصائص الاتصال:

- **التلقائية:** إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيًا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

- **الانتشار:** يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات، كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

- **الموضوعية والواقعية:** الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف. فالإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين، وعلى هذا فإن الاتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.¹

- **يعمل على ترابط المجتمع:** يعبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الأفراد والمجتمع وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على الهوية المجتمعية وتحسين الترابط بين أفرادها ونبذ السلوك السيئ إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفرادها ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هنالك بعض الحقائق التي لا تدرك أثناء الاتصال

¹ - هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، دط، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، كتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص(50).

...إننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون.

على مستوى المجتمع: الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات. أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال اللفظي أو بناءا على ما يستتبط من بين السطور.

- **الجادبية:** أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد والجماعات، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون :

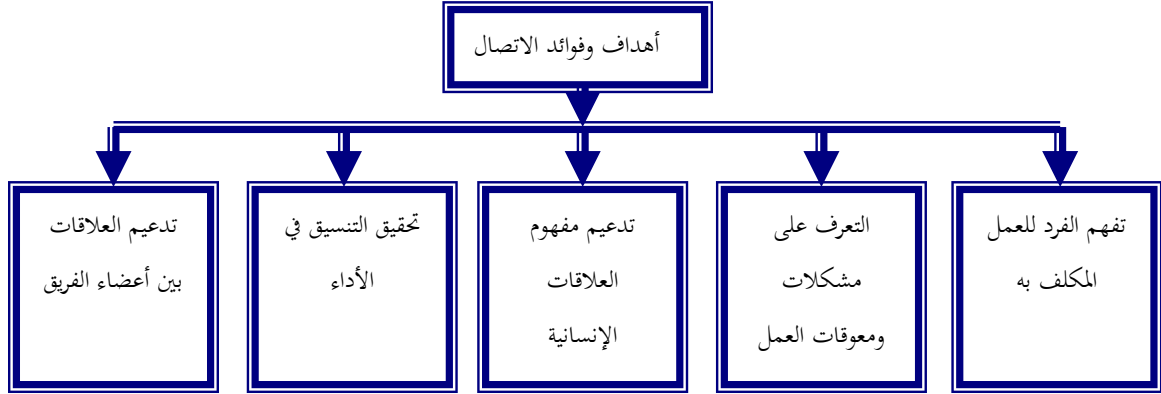
✓ جاذبية شعور حماسية.

✓ جاذبية الشعور الهادئة.

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل وأنه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى.

- **الاتصال طبيعة تاريخية:** حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات ، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهورا عديدة.

2- 3 - 2 - أهداف وفوائد الاتصال:



شكل (ج): نموذج حمدي أهداف وفوائد الاتصال¹

2- 3 - 3 - العناصر الأساسية للاتصال :

مهما تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال، أو اختلفت باختلاف مداخل التعريف أو تأثير التخصص العلمي، فإننا في النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الأساسية أو الكشف عن مكوناتها، وهي التي لا يمكن أن يغفلها تعريف ماض وإن لم يذكر صراحة في سياق هذا التعريف، بل أن عالم الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة وهذه الأسئلة هي² :

✓ من؟

✓ يقول ماذا؟

✓ بأي وسيلة؟

✓ لمن؟

✓ وبأي تأثير؟

تقدم إجابات هذه الأسئلة تحديدا واضحا لعناصر عملية الاتصال، التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي:

- المرسل (المصدر): وهو المقصود بالسؤال من؟ وهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها.

¹ - حسن أحمد الشافعي: الإعلام في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص65

² - علي الفهمي البيك وآخرون: المدرب الرياضي في الألعاب الجماعية، ط1، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الإسكندرية، 2003، ص253 .

وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فردا آخر كما هو الحال في مجالنا الرياضي بين المدرب وجهازه المعاون، حيث نرى في بعض الأحيان أن الجهاز المعاون يصبح هو المصدر ويقوم المدرب بعملية القائم بعملية الاتصال من خلال عملية التوجيه والإرشاد، لذا نفضل هنا أن نفرص بين مفهوم المعلومات والقائم بالاتصال.

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال.

- **الرسالة:** وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.¹

وقد تكون الرسالة على شكل كلمات ملفوظة، أو مكتوبة (مطبوعة) أو مصورة، أو غير ذلك، تنتقل عبر الهواء أو الورق، أو الضوء، أو غير ذلك إلى المستقبل، من خلال حواسه (العين، الأذن) حيث تفكك الرسالة وتحلل ثم تحول إلى رموز تستقر في دماغ المستقبل.

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب عن تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الحركي على الربط بينها. أن الاختيار المناسب لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان للمرسل والمستقبل، وسوء الاختيار يؤدي إلى مشاكل كثيرة لذا على المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس، كما تؤدي معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.

¹ - سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص(29،30).

- **المستقبل:** هو المتلقي فهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وأدراك المعنى في إطار العمليات العقلية التي سيقوم بها خلال عملية الاتصال ، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأنها عملية اتصالية تقوم بدورها بالتنسيق للفرد أو المجموعة.

- **الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل(المدرّب) إلى المستقبل(اللاعبين) وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين، وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين .¹

- **التشويش:** هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:
2

* **التشويش الميكانيكي:** ويعني أي تداخل فني- بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي ...فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم.

* **التشويش الدلالي:** فهذا التشويش يحدث في الفرد حين يسئ الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح.

- **رجع الصدى:** أو ما يسمى التغذية المرتدة والمقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها .³

2 - 4 - أنواع الاتصال: إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يشير إلى أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد،

1 - علي الفهمي البيك وآخرون:،مرجع سابق،ص255

2 - حسن عماد مكاوي وآخرون:الاتصال ونظرياته المعاصرة،ط1،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،1998،ص50 .

3 - هناء حافظ بدوي:الاتصال بين النظرية والتطبيق،مرجع سابق،ص20 .

ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع...ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا لهذا التقسيم ويعتمد التقسيم على الأسس التالية:

✓ عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي.

✓ مدى الرسمية.

✓ نوع الوسائل المستخدمة.

✓ مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.

✓ اتجاه أو خط سير الاتصال.

2 - 5 - عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي:

❖ **الاتصال الجمعي:** هو شكل من أشكال الاتصال يتم بين شخص واحد ومجموعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد أو علاقة واحدة كالفريق الرياضي على سبيل المثال، وهذا النوع من الاتصال يتم بين شخص - يقوم بالاتصال - وهو يمثل نظاما ذاتيا وبين مجموعة من الأفراد يمارس الاتصال معهم وهم يمثلون أيضا نظاما آخر.

❖ **الاتصال الشخصي:** وهو الاتصال مع شخص أو أكثر، وهذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس، فالالاتصال الشخصي يعد أساسا لتحقيق وحدث التفاعل الاجتماعي، وأساسا لتحقيق الصلاة داخل المؤسسات والنوادي والمنظمات وأي جماعات أخرى، يوجد بها شخصان أو أكثر يحدث بينهما تفاعل

1 .

وقد يتم الاتصال بين عدة أفراد أو مجموعة كبيرة من الأفراد ويسمى في هذه الحالة اتصالا جمعيًا كما يحدث في الندوات والمؤتمرات والمجموعات والفرق الرياضية .

فالالاتصال الشخصي يعتبر أقوى الوسائل التي تساهم في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم .

ويمكن أن نعطي مميزات الاتصال الشخصي فيما يلي:²

✓ انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس بالوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا ومحدودا وغير مشتت.

✓ إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.

1 - فؤاد عبد المنعم البكري: الاتصال الشخصي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص11

2 - سمير حسين: الاتصال الجماهيري والرأي العام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص92 .

✓ سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

✓ تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير رسمية واللقاءات العابرة.

✓ تبادل المعلومات ويسرها.

✓ ارتباط التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع، بتدعيم الإحساس بمصداقية القائم بالاتصال، وثراء خبراته.

✓ تعزيز التقارب الاجتماعي في مجال الاهتمامات وأنماط الحياة، وتدعيم التقارب المادي كالتجاوز والقيام بأوجه نشاط اتصالية مشابهة.

❖ الاتصال الجماهيري: في هذا النوع يصبح المستقبل هو الجماهير العريضة غير المتجانسة والمكونة من الملايين من البشر وفي أماكن قد تكون غير محدودة، لذا أطلق على هذا النوع من الاتصال غير محدود.

2 - 6 - أشكال الاتصال:

أشكال الاتصال كثيرة ومتنوعة، لها تصنيفات مختلفة قد صنفنا على أساس المادة التي وضع لها ما تحتاجه من أدوات وأجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى إليه المؤسسات من أهداف، ويمكن تصنيف أشكال عملية الاتصال كما يلي:

- **على شكل رموز - اللفظية وغير اللفظية**:- يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الرموز للدلالة على المعاني أو التعبير أفكاره وعواطفه، وحقيقة أن الإنسان يستطيع أن يتفاهم مع غيره بالحركة والإشارة، وحتى الحشرات نفسها تتبادل الإشارات، وسواء كان النمط الاتصالي شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد.

تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية والتي تعتمد أساسا على الكلمة: المحادثات التليفزيونية، المقالات، الكتب.¹

- **على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية**: يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى، فهي تلك المسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة الطبيعية وممارسته ودراسته يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل.

2- 7 - المراحل التي تمر بها عملية الاتصال:

¹ - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دط، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص(47).

من الأسس العلمية المسلم بصحتها ، أن تقبل أي فكرة جديدة، أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يتم فجأة بين يوم وليلة ،ولا يتحقق على دفعة واحدة و إنما يستغرق ذلك من الشخص وقتا طويلا يتم على خطوات أو مراحل وفيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال:

- **مرحلة الإدراك:** في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة و ما الغرض منها و نوعا ما تحققه الأهداف ،وإيضاح معلومات و آراء للفرد و يمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة و التلفزيون و الصحافة و المطبوعات.

- **مرحلة الاهتمام :** في مرحلة الاهتمام يهتم المُستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها و من خصائص هذه الوسيلة و مدى ما يمكن أن تحققه من الأغراض والخصائص المختلفة التي تستعمل من أجلها.

- **مرحلة التقييم:** في مرحلة التقييم يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن طريق الوسيلة و غالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومات من أقرابه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق بهم أو ذوي الخبرة الذين يعترف بهم.

- **مرحلة المحاولة والتجربة :** في هذه المرحلة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة و محاولة استعمالها بتحفظ و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل ومعاملته معاملة حسنة والعناية به والاهتمام به و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة و الزيارات الفردية التي يشرع فيها.

- **مرحلة الممارسة:** في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا و بانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

2- 8 - نظريات الاتصال:

اهتمت العديد من الدراسات بالاتصال بالآخرين وكانت نتيجة هذه الأخيرة النظريات التالية:¹

- **النظرية النفسية الاجتماعية:** اهتم علماء النفس الاجتماعيين بتحليل رموز الاتصال وشبكاتهِ باعتبار التفاعل القائم بين الأفراد، والذي بدوره يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بينهم ويكون ذلك في تبادل الآراء والاتجاهات، فقد يكون متضمنا لأنواع من

¹ - محمود عودة ،محمد خيرى:أساليبالاتصال،دط،دارالنهضة،بيروت،1988،ص39

السلوك مثل: الكلام، الإشارات الحركية أو تغير الوجه، وذكر أصحاب هذه النظرية أن التفاعل أصله وحقيقته يتضمن قواعد تعد أساساً للتنظيم الاجتماعي والاتصال بين الناس.

- **النظرية اللغوية:** هي تفسير لغوي علمي، ويعبر الكلام المنطوق والسلوك اللفظي شكلاً أو صيغة من السلوك العام للبشر والذي عن طريقه يتم الاتصال.

- **النظرية الرياضية:** تهتم هذه النظرية بالتغذية الرجعية وعملية التقويم الدائمة ودورها في النمو والتطور، وتعتمد أساساً على نظرية "السيبرنتيا" التي تعني عملية التحكم والاتصال في الآلة والإنسان.

- **النظرية الإعلامية:** يقول باير (bayer) وآخرون أن ميدان إنجاز النشاط الحركي، تطبق عمليات الاتصال على أشكال اتصال شفوي... باستعمال العرض المباشر، وذلك بالاستعانة برموز وإشارات لها معاني معروفة عند كل من المرسل والمستقبل

2 - 9 - أهداف الاتصال

- ✓ محاولة إيجاد تأثير معين.
- ✓ نقل المعلومات.
- ✓ الحصول على المعلومات.
- ✓ الحصول على أفكار جديدة.
- ✓ اتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق الهدف المقصود.
- ✓ تنمية واستثمار العلاقات الاجتماعية داخل الفريق.

2 - 10 - معوقات الاتصال:

هناك الكثير من المعوقات والعقبات التي تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يلي :¹

- ✓ عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة نتيجة افتقار الخلفية السليمة من التعلم والثقافة التي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة وسهلة سواء شفوية أو كتابية.
- ✓ عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداده لتقبلها، وهذا يتوقف على رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الاتصال.

¹ - علي محمد عبد الوهاب: معوقات الاتصال في الجماعات، ط1، دار الفكر اللبنانية، بيروت، 1994، ص46

- ✓ عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة، بمعنى أنها لا تتفق والظروف المحيطة، ولا تراعي عوامل وظروف الموقف القائم.
- ✓ التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل.
- ✓ سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال.
- ✓ كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي.
- ✓ الإفراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئاً على المستقبل.

2 - 11 - كفاءة الاتصال:¹

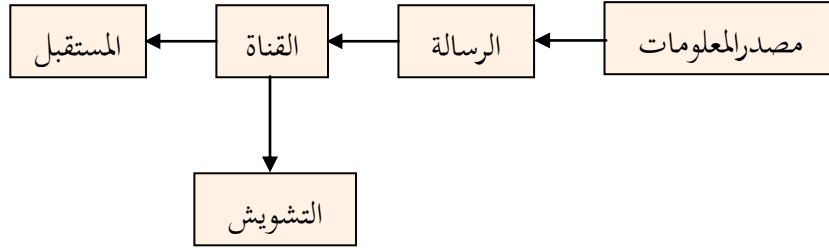
- **السرعة:** إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.
- **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فأعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.
- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.

¹ - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص41 .

2- 12 - نماذج الاتصال:

عمد الباحثون في مجال الاتصال إلى تطويره نظرا لأهميته البالغة في حياة الإنسان، فقاموا بالبحث عن كيفية الاتصال ومكوناته وعناصره ودوافعه، فأعطوا له عدة نماذج من بينها:

- نموذج شانون وو يفر: من خلال هذا النموذج يضع العالمان شانون وويفر إطارا خاصا لمفاهيم الاتصال الذي يتكون من العناصر التالية: ¹

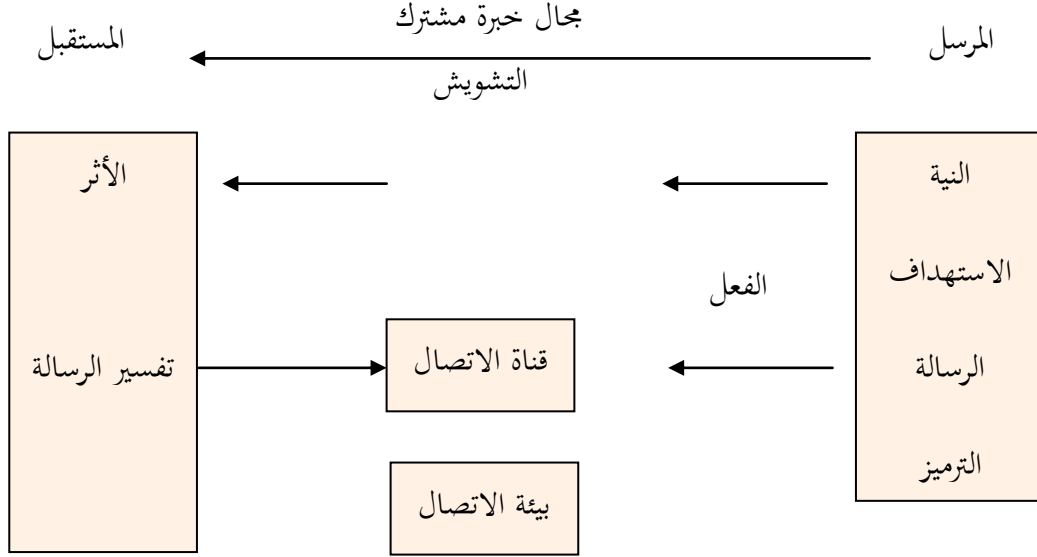


شكل (د) : يبين نموذج شانون وويفر

- نموذج شرام: أضاف شرام مفهوما هاما إلى العناصر السابقة في النموذج الأول وذلك سنة 1954 وهذا المفهوم هو مجال الخبرة بين المرسل والمستقبل وأنه لا يمكن أن يعتمد المرسل على نوع من الرسائل أو القنوات التي لا يمكن استيعابها أو فهمها من طرف المستقبل، فيجب أن يكون الخطاب باللغة التي تكون مفهومة للمستقبل لتحقيق التوافق بين كلا العنصرين.

¹ - خالد أولمانوآخرين:الاتصال في الإدارة الرياضية،المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم وتكنولوجيا الرياضة،الجزائر،2006،ص16 .

- نموذج فضيل دليو: لقد قام "فضيل دليو" بإعداد نموذج مستلهم من مختلف التعاريف الخاصة بعملية الاتصال، وهذا الشكل يوضح ذلك :



شكل(هـ) : يوضح نموذج فضيل دليو.

من خلال هذه النماذج والنموذج الأخير المقدم من الدكتور فضيل دليو يتضح أن العملية الاتصالية عناصرها ثابتة، حيث يتم الاعتماد عليها كعناصر أساسية في قيام الاتصال وهناك عناصر مكملة، حيث إن تم استغلالها والتحكم فيها كانت عناصر ايجابية تساهم في بناء ونمذجة الاتصال الجيد والفعال، وان كان هناك إهمال وعدم الاكتراث لها، أضعفته وأثرت على الميادين والمجالات التي يطبق فيها هذا النوع من الاتصال.¹

¹ - فضيل دليو: الاتصال- مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص(27).

3- المناخ التنظيمي :

استعمال المناخ التنظيمي في الإدارة يعد تعبيراً مجازياً ذلك لأن المناخ بالمعنى اللغوي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ في الإدارة يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان منظمي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل بين البيئة المحيطة و الموظف، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة بالمنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وأن المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين، ونمط الاتصال، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري، وبمعنى آخر يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة بحيث يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.¹

3- 1- مفهوم المناخ التنظيمي :

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية، وفيما يلي نعرض بعض التعريفات للمناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين:

يرى كل من لتوين و سترنجر (Litwin et Stringer) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. فورهند و جلمر (forhand et gelmer) المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها.²

1 - حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 144 .

2 - الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث : مصر. 2009 ، ص 258 .

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمة والعاملين فيها.

المناخ التنظيمي انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيم¹.

يعرف (ليكرت) المناخ التنظيمي بأنه: مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، و هذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي.

أشار العمري إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة.

يؤكد هذا المفهوم على دور الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عالٍ من الأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص المناخ التنظيمي على أنه:

◀ يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
◀ يعبر عن الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملين.

◀ يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

◀ عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى العاملة والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

1 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5 دار وائل، الأردن، 2009، ص 66.

وفي هذا البحث يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

يتضح من تعاريف العلماء السابقة، أنه تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم، لهذا نجد بعض الكتاب قد وضعوا مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي المدخل الهيكلي، المدخل الإدراكي، المدخل التفاعلي والمدخل الثقافي نوجزها فيما يلي :

3-2 - المدخل الهيكلي :

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل ، درجة المركزية في اتخاذ القرارات ، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي ، فهذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراك الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي¹.

3-3 - المدخل الإدراكي :

إن إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يتكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث

1 - إسماعيل بلال محمد : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005 ، ص 277 .

داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

3-4 - المدخل التفاعلي :

يختلف هذا المدخل عن المدخل الإدراكي والهيكلية في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وطبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

3-5 - المدخل الثقافي :

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، فهذا المدخل يرى المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يرى أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي.¹

3-6 - خصائص المناخ التنظيمي:

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي وهي :

- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.²
- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها.
- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

3-7 - أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

- يؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح

1- إسماعيل بلال محمد : مرجع سابق ، ص 286 .

2 - العميان محمود سليمان: مرجع سابق ، 45 .

المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين .

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.¹

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

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

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة ، من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون .

وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

1 - فيلة فاروق وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 ، ص 294 .

3-8 - مستويات المناخ التنظيمي :

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

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.
ب- على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم من ناحية العمل، وأن اتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.¹

ج- على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ عند وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة كامل.
يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئته عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية .

1- عياصرة، وآخرون: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 19 .

3-9 - أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي :

بالرغم من التقارب في تعريف المناخ التنظيمي إلا أننا نجد اختلاف في تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به ،ذلك قد يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث يصمم الباحثون النماذج على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي.

ففيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي يوجد اختلافا بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد، نذكر أهمها: فقد حدد ف ورهاندوجيلمر (Forhand, Gilmer) 1964 أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم ،اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. ، أما ليتوين وسترنجر (Litwin, Stringer) 1968 فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. ، أما لولر فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة.¹

وقد أسفرت جهود (1970 Campbell, et al) عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في العلاقات بين العاملين، واعتمد ليكرت (Likert 1967) على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي .

¹ - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر، 2010 ، ص 43 .

خلاصة:

إن إقامة علاقات طيبة بينك وبين الناس أساسها الراسخ والمتين هو وصولك إليهم وتأثيرك فيهم وعليهم، وكل ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كنت تجيد مهارة الاتصال مع الآخرين، وهذه المهارات هي التي تجعل هناك نوعاً من التواصل الذي يمكن أن يحدث بينك وبين الآخرين.

وللاتصال أهمية بالغة في العلاقات بين الناس، ويتوقف الاتصال الناجح مع الناس على شيء أكثر من اللغة المشتركة وحدها، مثل طريقة التفكير والتجارب والمراكز الاجتماعية المختلفة ووسائل النظر إلى الأشياء، وإذا أردنا أن نجيد مهارة الاتصال الناجح مع الناس فمن الضروري فهم هذه الاختلافات في طرق التفكير بوضوح أكثر، والاتصال إذا نضرنا إليه من الناحية السيكلوجية نجده عبارة عن عملية تتصل بجميع المواقف التي لها معنى وعلى ذلك فالإتصال يختص بالمحاولات التي يبذلها الفرد للتعبير نفسه للآخرين. والشيء المطمئن أن عدد الناس الذين يفهمون أهمية الاتصال والتواصل بدأ يتزايد على الأقل، وأن القدرة على الاتصال ليست عملية شديدة التعقيد من الناحية النظرية على الأقل، وأن القدرة على الاتصال هي التي تطلق الطاقات داخل الناس وتحول الأفكار العظيمة إلى أفعال، وهي ما تجعل كل الانجازات ممكنة.

الفصل الرابع

الاجراءات المدانية للبحث

1 - الدراسات الاستطلاعية:

قمنا بإجراء الدراسات الاستطلاعية بهدف:

- ضمان السير الحسن لتجربة البحث الأساسية.
- الوصول إلى أفضل الطرق لتطبيق أدوات البحث التي تؤدي بدورها إلى الحصول على نتائج صادقة.
- معرفة الصعوبات و المشاكل التي قد تواجهنا خلال إجراء البحث .
- اختيار العمليات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- دراسة (صدق و ثبات) الاستبيان .
- التعرف على مدى ملائمة ادوات الدراسة .
- التعرف على الاداريين والمسؤولين في المؤسسات الرياضية.
- ملاحظة درجة فهم عبارات الاستبيان من طرف أفراد العينة .

كما قام الباحث بزيارة ميدانية لوزارة الشباب والرياضة ، حيث قابل المسؤولين عن التسيير الرياضي وتم طرح مجموعة من الأسئلة لغرض تقصي الحقائق والحصول على معلومات كافية عن المجتمع الأصلي للدراسة ، ولقد وجد الدعم الكبير والتفهم من كل أعضاء الوزارة ومديريات الشباب والرياضة مما سهل من مهمة الباحث كثيرا عند القيام بالجانب التطبيقي.

2 - المنهج المتبع في البحث :

• المنهج هو:

- " الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب، أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة" ¹.
- "مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من اجل الوصول إلى الحقيقة ، يقول عمار بوحوش "انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " ²

¹ - محمد أزهر السماك و آخرون: الأصول في البحث العلمي ، الموصل، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1980، ص42 .

² - عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2001 ، ص137 .

• المنهج الوصفي :

يعتبر تحديد المنهج من الخطوات الرئيسية التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما وتعني كلمة منهج مجموعة القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية وتستخدم لتشير إلى الطرق التي تؤدي للكشف عن الحقيقة.

فالمنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقاً من موضوع البحث المتمثل في معوقات الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي المؤسسات الرياضية، اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً، حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

3 - المجتمع الاصيلي و عينة البحث :

إن عملية المعاينة هي اختيار جزء من مجموعة من المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها،

و لكي نحكم على الكل باستخدام الجزء يجب أن نهتم بالطريقة التي نختر بها هذا الجزء حتى نحصل على أدق النتائج، "و هذا الجزء الذي نختره و نستخدمه في الحكم على الكل يسمى (بالعينة) أما طريقة الاختيار فيطلق عليها (طريقة المعاينة) ،و يجب أن تكون طريقة المعاينة التي نستخدمها قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل حتى أن كل خواص المجتمع بما فيها من اختلاف بين وحداته تنعكس في العينة بأحسن ما يسمح به حجم العينة".

و لما كان معروفاً أن من أهم المشاكل التي يصادفها الباحث، هو مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، لأنه يتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يخرج بها، لهذا اضطر الباحث أن يجري بحثه على عينة محدودة لا على المجتمع الأصلي بأكمله، لأن إجراء البحث على المجتمع الأصلي بأكمله يكلف الباحث قدراً كبيراً جداً من الوقت و الجهد و المال.

تعتبر العينة من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية والهدف الأساسي منها الحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث، حيث عينة البحث هي معلومات عن عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي لموضوع الدراسة، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا.²

و هكذا قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية، مراعيًا أهم الشروط العملية التي ينبغي توافرها في اختيار العينة و من أهمها: أن تكون العينة ممثلة، و أن تكون لأفراد المجتمع فرص متساوية للوقوع في العينة حيث يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 120 اداري بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة وبرج بوعرييج .

4 - أدوات البحث :

تعتبر أدوات الدراسة المحور الأساسي الذي يستند عليه الباحث ويوظفه في كشف الحقيقة عن مشكلة الدراسة، ولتحقيق ذلك وظف الباحث أدوات عديدة نذكر منها :

4 - 1 - الاستبيان (الاستمارة):

أستعمل الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات المختلفة حول المتغيرات التي تشكل موضوع البحث، كون أن الاستبيان، كما جاء تعريفه في كتاب (أصول البحث العلمي لحسين عبد الحميد رشوان): "أنه وسيلة من وسائل جمع البيانات انتشرت في كثير من البحوث النفسية و الاجتماعية، و يأتي ذلك عن طريق استمارة أو كشف يضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية و كمية و كيفية، من جماعات كبيرة الحجم و ذات كثافة عالية، و يقوم المجيب المبحوث بالإجابة عليها، و غالبا ما تقوم الإجابة على اختيار واحد من عدد الاختيارات"¹، تم تحضير الاستبيان انطلاقا من أهداف و فرضيات البحث.

• و أنواع الاستبيان التي اعتمدها الباحث لجمع الحقائق هي :

- استمارة موجهة إلى الإداريين بمديريات الشباب والرياضة

و تجدر الإشارة أن نوع الأسئلة التي شملتها الاستمارة كانت: أسئلة مغلقة تكون فيها الإجابة دائما و أحيانا و أبدا، دون تعليق.

² - عبد العزيز فهمي :مبادئ الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 95 .

¹ - حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003م، ص 167.

و قد تقيد الباحث بالشروط الواجب إتباعها عند وضع الاستبانة(مثل: وضع عنوان للاستبانة، مراعاة وضع تعليمات تحوي على الهدف من إجراء الاستبانة.

4 - 2 - دراسة ثبات وصدق أدوات البحث :

أ - ثبات الاستبيان :

تم اختبار ثبات الاستبيان من خلال التطبيق و إعادة التطبيق بحيث تم توزيع إستمارات الاستبيان ومعامل الثبات هو 0.68 من خلال النتائج المحصل عليها يمكن اعتبار معامل الثبات موجب ومقبول وبالتالي فهو ثابت.

ب - صدق الاستبيان :

- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان الموجه للإداريين بمديريات الشباب والرياضة على ستة أساتذة محكمين ، مشهود لهم بمستواهم العلمي وتجربتهم الميدانية في المجالات الدراسية ومناهج البحث العلمي بغرض تحكيمه ، ولقد تم تحكيمه جيدا من طرفهم .

6 - متغيرات البحث :

تتطلب الدراسة الميدانية من الباحث التحكم في كل الظروف المحيطة بالمشكلة بطريقة علمية وذلك بضبط متغيرات الدراسة بدقة ومحاولة عزل والتخلص قدر المستطاع من المتغيرات الحرجة ، أي إزالة تأثير أي شيء يمكن أن يؤثر على النتيجة (المتغير التابع) . يقول محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب " يصعب على الباحث أن يتعرف على

المسببات الحقيقية للنتائج بدون ممارسة الباحث لإجراءات الضبط الصحيحة " .¹

- المستوى الدراسي

- الخبرة المهنية

- الجنس

- اللغة

¹ - محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب : البحث العلمي في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 ، ص 243 .

• المتغير المستقل :

وهو الأداة التي يؤدي التغير في قيمتها إلى إحداث التغير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به والتأثير عليه أي هو السبب .

• تحديد المتغير المستقل: الاتصال.

• المتغير التابع :

هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى ، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر حتما نتائجها على المتغير التابع أي هو النتيجة

• تحديد المتغير التابع : الأداء.

7 - التحليل والمعالجة الإحصائية:

ان هدف البحث هو محاولة التوصل الى مؤشرات كمية ذات الدلالة التي تساعدنا على التحليل والتفسير على مدى صحة الفرضيات والمعادلات الاحصائية المستعملة هي كما يلي :

• حساب ثبات الاستبيان : استخدمنا حساب معامل الارتباط البسيط (كارل بيرسون)

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

حيث¹:

- 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 .

• لحساب الصدق الذاتي:

¹ - فؤاد أبو حطب أمال الصادق: مناهج البحث و طرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1991م، ص254.

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.¹

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

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

• النسبة المئوية:

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

$$\% = \frac{100 \times \text{س}}{\text{ن}}$$

حيث:

- س: عدد التكرارات

- ن: عدد العينة الكلية (حجم العينة)

• تربيع اوكاميسكوبر (كا 2)

--

حيث : م : التكرارات المحسوبة ، و : التكرارات المتوقعة

$$\text{كا} 2 = \frac{\text{مجم (م - و) } 2}{\text{و}}$$

التكرارات، المتوقعة = عدد أفراد العينة

¹ - محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000م، ص275.

الفصل الثاني

تحليل ومناقشة النتائج

1 - 1 - تحليل نتائج الفرضية الأولى :

السؤال رقم 01: هل للأسس النفسية دور في أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (01): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	96	80	117,650	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 96 بنسبة مئوية مقدرة بـ 80 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 117,650 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 02: هل لتباين الإدراك دور على أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (02) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	91	76	98,550	0.00	2	دال
نوعا ما	10	8				
لا	19	16				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 91 بنسبة مئوية مقدرة بـ 76 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 19 بنسبة مئوية تساوي 16 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 98.550 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 03: هل الإدراك الخاطئ للمعلومات التي يرسلها الموظفين المؤسسات الرياضية دور على أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (03):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	112	93	90,133	0.00	1	دال
نوعا ما	08	7				
لا	00	00				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 112 بنسبة مئوية مقدرة بـ 93 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 08 بنسبة 07 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 00 بنسبة مئوية تساوي 00 %.

كما بلغت قيمة الـ χ^2 90.133 عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 04: هل للإدراك الانتقائي دور على الأداء أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (04):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	80	67	60,200	0.00	2	دال
نوعا ما	22	18				
لا	18	15				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 80 بنسبة مئوية مقدرة بـ 67 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 22 بنسبة 18 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 18 بنسبة مئوية تساوي 15 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 60.200 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 05: هل لعدم تقبل آراء الآخرين دور على أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (05):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	102	85	144,950	0.00	2	دال
نوعا ما	05	4				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 102 بنسبة مئوية مقدرة بـ 85 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 %.

كما بلغت قيمة الـ χ^2 144.950 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 06: هل للانطواء دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (06) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	114	95	205,400	0.00	2	دال
نوعا ما	02	2				
لا	04	3				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 114 بنسبة مئوية مقدرة بـ 95 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 02 بنسبة 02 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 04 بنسبة مئوية تساوي 03 %.

كما بلغت قيمة الـ كا² 205.400 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 07: هل لعدم مخالطة الآخرين دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟
 الجدول رقم (07) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا²
 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,950	0.00	2	دال
نوعا ما	03	2				
لا	07	6				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 03 بنسبة 02 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 07 بنسبة مئوية تساوي 06 %.

كما بلغن قيمة الـ كا² 183.950 عند درجة 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

و من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن: لعدم مخالطة الآخرين أثر على أداء الموظفين للموظفين في المديرية الولائية للشباب والرياضة.

السؤال رقم 08: هل لعدم تبادل الخبرات والمعلومات مع الآخرين دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (08) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	92	77	102,200	0.00	2	دال
نوعا ما	10	8				
لا	18	15				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 92 بنسبة مئوية مقدرة بـ 77 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 18 بنسبة مئوية تساوي 18 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 36.10 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 09: هل اللغة المستخدمة في الاتصال دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (09): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 10: هل للمصطلحات المستخدمة في المراسلات الإدارية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (10):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	112	93	194,450	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	03	03				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 112 بنسبة مئوية مقدرة بـ 93 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 03 بنسبة مئوية تساوي 03 %.

كما بلغت قيمة الـ χ^2 194.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 11: هل لعدم فهم العبارات والألفاظ المتداولة في الإدارة دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (11) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة χ^2 كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	4				
لا	05	4				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 %.

كما بلغت قيمة الـ χ^2 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 12: هل للحالة الانفعالية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (12) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	96	80	117,650	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 96 بنسبة مئوية مقدرة بـ 80 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 117.650 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 13: هل للقلق والضغط النفسي دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (13): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	91	76	98,550	0.00	2	دال
نوعا ما	10	08				
لا	19	16				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 91 بنسبة مئوية مقدرة بـ 76 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 19 بنسبة مئوية تساوي 16 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 98.550 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 14: هل للخجل دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (14) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
نعم	91	76	98,550	0.00	2	دال
نوعا ما	10	08				
لا	19	16				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 91 بنسبة مئوية مقدرة بـ 76 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 19 بنسبة مئوية تساوي 16 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 98.550 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 15: هل للاختلافات في المستوى المعيشي دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (15): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 16 : هل للاختلافات الوراثية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (16) : يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 17 : هل لغزيلة المعلومات دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (17) : يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 18 : هل لإهمال التفاصيل دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (18) : يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	96	80	117,650	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 96 بنسبة مئوية مقدرة بـ 80 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 % .

كما بلغت قيمة الـ كا 117.650 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

- الاستنتاج الخاص بالفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من الجداول (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18)

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب نعم (80 الى 114) بنسبة مئوية مقدرة بـ (95% الى 80 %) ، بينما كان عدد المجيبين ب نوعاً ما (20 الى 02) بنسبة بنسبة مئوية مقدرة بـ (02% الى 10 %) ، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم (00 الى 10) بنسبة مئوية تساوي (00% الى 02 %) .

كما بلغت قيمة الـ χ^2 (60 الى 205.400) عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

و عليه فإن الفرضية التي نصت على أن: " للأسس النفسية للاتصال دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية" محققة .

1 - 2 - تحليل نتائج الفرضية الثانية :

السؤال رقم 19: هل للمقومات الاجتماعية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (19): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 20: هل للفوارق الدينية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (20) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	70	58	35,000	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	30	25				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 70 بنسبة مئوية مقدرة بـ 58 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 30 بنسبة مئوية تساوي 25 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 35.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 21: هل للفوارق الفكرية والسياسية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (21) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	70	58	35,00	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	30	25				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 70 بنسبة مئوية مقدرة بـ 58 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 30 بنسبة مئوية تساوي 25 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 35.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 22: هل للتباعد الاجتماعي دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (22) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 23: هل للمعوقات الثقافية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (23) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 24: هل للعادات والتقاليد دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (24) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	83	69	69,450	0.00	2	دال
نوعا ما	20	17				
لا	17	14				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 83 بنسبة مئوية مقدرة بـ 69 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 17 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 17 بنسبة مئوية تساوي 14 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 69.450 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 25: هل للقيم الفردية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (25) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 26: هل لعدم التدرج الهرمي دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (26) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

- الاستنتاج الخاص بالفرضية الفرعية الثانية :

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من الجداول (19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26) والأشكال (19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26)

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب نعم (110 الى 70) بنسبة مئوية مقدرة ب (83% الى 58 %) ، بينما كان عدد المجيبين ب نوعاً ما (05 الى 20) بنسبة مئوية مقدرة ب (04% الى 20 %) ، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم (00 الى 30) بنسبة مئوية تساوي (00% الى 25 %) .

كما بلغت قيمة الـ χ^2 (35 الى 183,750) عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

و عليه فإن الفرضية التي نصت على أن: " للمقومات الاجتماعية للاتصال الدور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية " محققة.

1 - 3 - تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

السؤال رقم 27: هل للمعوقات التنظيمية دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (27) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	96	80	117,650	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 96 بنسبة مئوية مقدرة بـ 80 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 % .
كما بلغت قيمة الـ كا² 117.650 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 28: هل للرغبة على الإبداع وتطوير الأداء دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (28):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	96	80	117,650	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	13	11				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 96 بنسبة مئوية مقدرة بـ 80 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 13 بنسبة مئوية تساوي 11 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 117.650 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 29: هل للتداخل والازدواجية بين الوظائف دور في أداء الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (29):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	91	76	98,550	0.00	2	دال
نوعا ما	10	08				
لا	19	16				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 91 بنسبة مئوية مقدرة بـ 76 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 19 بنسبة مئوية تساوي 16 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 98.550 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 30: هل العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الموظفين المؤسسات الرياضية تتسم بالوضوح ؟

الجدول رقم (32): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	91	76	98,550	0.00	2	دال
نوعا ما	10	08				
لا	19	16				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 91 بنسبة مئوية مقدرة بـ 76 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 10 بنسبة 08 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 19 بنسبة مئوية تساوي 16 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 98.550 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 31: هل هناك تعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الموظفين المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (31):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 32: هل يمتاز نظام الحوافز بالعدالة الموظفين بالمؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (32) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	50	41.66	15,00	0.001	2	دال
نوعا ما	20	16.66				
لا	50	41.66				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 50 بنسبة مئوية مقدرة بـ 41.66 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 16.66 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 50 بنسبة مئوية تساوي 41.66 % .

كما بلغت قيمة الـ كا² 15.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.001، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 33: هل تتم عملية الترقية استنادا إلى معيار التميز والكفاءة في المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (33):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	50	41.66	15,00	0.001	2	دال
نوعا ما	20	16.66				
لا	50	41.66				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 50 بنسبة مئوية مقدرة بـ 41.66 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 16.66 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 50 بنسبة مئوية تساوي 41.66 % .

كما بلغت قيمة الـ كا² 15.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.001، وهي دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 34: هل يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها الموظفين المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (34):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	50	41.66	15,00	0.001	2	دال
نوعا ما	20	41.66				
لا	50	16.66				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 50 بنسبة مئوية مقدرة بـ 41.66 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 16.66 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 50 بنسبة مئوية تساوي 41.66 % .

كما بلغت قيمة الـ كا² 15.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.001، وهي دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 35: هل تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المعنوية للموظفين في المؤسسات الرياضية

الجدول رقم (35):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	50	41.66	15,00	0.001	2	دال
نوعا ما	20	16.66				
لا	50	41.66				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 50 بنسبة مئوية مقدرة بـ 41.66 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 20 بنسبة 16.66 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 50 بنسبة مئوية تساوي 41.66 % .

كما بلغت قيمة الـ كا² 15.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.001، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 36: هل يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد في الموظفين المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (36):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	50	41.66	15,00	0.001	2	دال
نوعا ما	50	41.66				
لا	20	16.66				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب دائما 50 بنسبة مئوية مقدرة ب 41.66 % ، بينما كان عدد المجيبين ب نوعا ما 50 بنسبة 41.66 %، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم 20 بنسبة مئوية تساوي 16.66 % .

كما بلغت قيمة الـ كا² 15.00 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.001، وهي دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 37: هل تلتزمون بأوقات العمل الرسمية في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم (37) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ χ^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ دائما 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ χ^2 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 38: هل لديكم القدرة على تحمل مسؤوليتكم وأعباء وظيفتكم المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (38):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ دائما 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

السؤال رقم 39: هل تحرصون على انجاز أعمالكم دون تأخير في المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم (39) :يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـ كا² و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	110	92	183,750	0.00	2	دال
نوعا ما	05	04				
لا	05	04				
المجموع	120	100				

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ دائما 110 بنسبة مئوية مقدرة بـ 92 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 05 بنسبة 04 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 05 بنسبة مئوية تساوي 04 % . كما بلغت قيمة الـ كا² 183.750 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

- الاستنتاج الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة :

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من الجداول (27 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31 ، 32 ،
33 ، 34 ، 35 ، 36 ، 37 ، 38 ، 39 ، 40 ، 41)

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم
(50 الى 110) بنسبة مئوية مقدرة بـ (41.66% الى 92 %) ، بينما كان عدد
المجيبين بـ نوعاً ما (00 الى 20) بنسبة مئوية مقدرة بـ (00% الى 16.66 %) ، أما
الذين أجابوا بـ لا فعددهم (00 الى 50) بنسبة مئوية تساوي (00% الى 41.66 %) .

كما بلغت قيمة الـ χ^2 (15.00 الى 117.650) عند درجة حرية
2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائية في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة
المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

و عليه فإن الفرضية التي نصت على أن: " للمبادئ التنظيمية للاتصال دور في أداء
الموظفين المؤسسات الرياضية " محققة .

الاستنتاج

الاستنتاج :

التحقق من صحة الفروض و تفسير نتائجها

للتحقق من صحة هذا الفرضيات تم إتباع الخطوات الإحصائية التالية:

-حساب النسبة المئوية و كا2 لكل عبارة على حدى

-- مقارنة قيم"كا2" المحسوبة بقيمة "كا2" الجدولية، و من ثمة تحديد مستوى

الدلالة التي قدرها الباحث عند مستوى0.01 .

-التمثيل البياني لدرجات في دوائر نسبية .

- الفرضية الأولى :

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد

المجيبين بـ نعم (80 الى 114) بنسبة مئوية مقدرة بـ (95%الى 80 %) ،

بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما (20 الى 02) بنسبة مئوية مقدرة بـ

(02%الى 10 %) ، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم (00الى 10) بنسبة

مئوية تساوي (00%الى 02 %).

وبلغت قيمة الـ كا²(60 الى 205.400) عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة0.00،

وهي دالة إحصائيا في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ

0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين إجابات أفراد عينة البحث .

حيث أن العملية الاتصالية داخل المؤسسات الرياضية في كل من برج بوعريريج

، المسيلةتواجهه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب

الاحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ومنها المعوقات النفسية التي تم التطرق

اليها في الدراسة والمتمثلة في:

(تباين الإدراك ،الإدراك الخاطئ للمعلومات ، الإدراك الانتقائي ، عدم تقبل آراء

الآخرين ، الإنطواء ، عدم مخالطة الآخرين ،عدم تبادل الخبرات والمعلومات ،

اللغة المستخدمة ، المصطلحات المستخدمة ، عدم فهم العبارات ، الحالة الانفعالية، القلق والضغط النفسي ، الخجل ، الإختلافات في المستوى المعيشي ، الإختلاف الوراثية ، غريلة المعلومات ، إهمال التفاصيل) وهذا يؤكد ما توصل إليه كل من محمد يسرى دعيس و طارق المجذوب و عبد الغفور يونس الذين أكدوا على المعوقات النفسية لعملية الاتصال وأثرها على أداء الموظفين للموظف .

و هو ما يؤكد على أن الفرضية الأولى **محقة** .

- الفرضية الجزئية الثانية :

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب نعم (110 الى 70) بنسبة مئوية مقدرة ب (83% الى 58 %) ، بينما كان عدد المجيبين ب نوعا ما (05 الى 20) بنسبة مئوية مقدرة ب (4% الى 20 %) ، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم (00 الى 30) بنسبة مئوية تساوي (00% الى 25 %).

كما بلغت قيمة الـ كا²(35 الى 183,750) عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائيا في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

حيث أن العملية الاتصالية داخل المؤسسات الرياضية في كل من برج بوعريريج ، المسيلة تواجهه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الاحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ومنها المعوقات الاجتماعية والثقافية تم التطرق اليها في الدراسة والمتمثلة في: (للفوارق الدينية ، للفوارق الفكرية والسياسية ، التباعد الإجتماعي ، عدم التدرج الهرمي، القيم الفردية ، العادات والتقاليد) .

وهذا يؤكد ما توصل إليه كل ثابت عبد الرحمن ادريس وآخرون و عبد الغفار حنفي و كمال محمد المغربي الذين أكدوا على المعوقات الاجتماعية والثقافية لعملية الاتصال وأثرها على أداء الموظفين للموظف .
و عليه فإن الفرضية الثانية **محقة**.

- الفرضية الجزئية الثالثة :

وجدنا أن إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب نعم (50 الى 110) بنسبة مئوية مقدرة ب (41.66% الى 92 %) ، بينما كان عدد المجيبين ب نوعا ما (00 الى 20) بنسبة مئوية مقدرة ب (00% الى 16.66 %) ، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم (00 الى 50) بنسبة مئوية تساوي (00% الى 41.66 %).

كما بلغت قيمة الـ كا² (15.00 الى 117.650) عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائيا في كل إجابات العينة لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.00 أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث .

حيث أن العملية الاتصالية داخل مديريات الشباب والرياضة في كل من برج

بوعريريج ، المسيلة تواجهه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها

في غالب الاحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة

وهذا يؤكد ما توصل إليه كل أحمد صقر عاشور و كمال مغربي الذين أكدوا على المعوقات التنظيمية لعملية الاتصال وأثرها على أداء الموظفين للموظف .
و عليه فإن الفرضية الثالثة **محقة** .

الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسات الرياضية اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بتحسين أداء الموظفين للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمديرية.
- محاولة الوقوف على الاسس والمبادئ والمقومات التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية أداء الموظفين للموظفين السائد ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- تطوير المديرية للهيكل التنظيمي وتصميم هيكل جديدة يتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع مستجدات التطور.
- حسن معاملة الموظفين بالعدل والمساواة فيما بينهم دون أي تمييز، وزرع ثقافة الشعور بالعدالة في الترقيات والحوافز والمكافئات.
- إشراك الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرارات التي تتعلق بوظائفهم.
- إتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتغيير مما يزيد في عطائهم الوظيفي و إبداعهم.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على إزالة كل العراقيل والصعوبات السائد لدى الموظفين واقتراح استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها.

المراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية.

1. العزيز صالح ،الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير،دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 .
2. إسماعيل بلال محمد : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
3. البدري طارق: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ،القاهرة،2005 .
4. جيهان رشتي:الأسس العلمية لنظريات الاتصال،ط2،دار الفكر،القاهرة،1975.
5. حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
6. حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،مصر،2003 .
7. حسن أحمد الشافعي:الإعلام في التربية البدنية والرياضية،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية،2004.
8. حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر
9. حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984.
10. حسن عماد مكاوي وآخرون:الاتصال ونظرياته المعاصرة،ط1،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،1998
11. حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحاديات الرياضية، رسالة علمية، الإسكندرية، 1999
12. حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط0 ، دار حامد، الأردن

13. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان حنفي عبد الغفار: أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
14. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
15. خالد أولمان وآخرين:الاتصال في الإدارة الرياضية،المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم وتكنولوجيا الرياضة،الجزائر،2006.
16. خيرى خليل الجميلي:الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث،محطة الرمل،الإسكندرية،دون سنة نشر .
17. الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية ،عمان
18. درة عبد البارى إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، ط0 الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن .
19. راشد محمد عبد الجليل :إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة، .
20. راوية حسن محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، دون سنة
21. رحيمة عيساني:مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007،
22. رسمي محمد حسن : السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء، مصر .
23. زرواتي رشيد: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
24. سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث،الأردن،2003
25. سقر عاشور أحمد : السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر

26. سمير حسين: الاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
27. السيد مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر.
28. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق للنشر والتوزيع، دون بلد 2005 .
29. الشرقاوي علي : إدارة الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية ، دون طبعة، دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان .
30. شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال متطور كلي، مكتبة الحامد للنشر، ط0، الأردن، 2001
31. الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث : مصر.
32. طريفشوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بدون طبعة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993.
33. طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997.
34. عاطف زاهر عبد الحليم : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ط0 ، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن .
35. عاطف عدلي العبد:الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
36. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
37. عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دون طبعة، دار أسامة، الأردن
38. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط0، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، عمان .
39. عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عملن ،الأردن ،1999.

40. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر .
41. علي الفهمي البيك وآخرون:المدرّب الرياضي في الألعاب الجماعية، ط1، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الإسكندرية، 2003
42. علي محمد عبد الوهاب:معوقات الاتصال في الجماعات، ط1، دار الفكر اللبنانية، بيروت، 1994.
43. العملاق بشير أحمد : الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية ، عمان .
44. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط0، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
45. عودة أحمد سليمان : الخليلي خليل يوسف، الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية، دار الأمل الأردن
46. عياصرة، وآخرون: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. غربي على، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
48. فؤاد عبد المنعم البكري:الاتصال الشخصي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
49. فاتن أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط0، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
50. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان. 1986.
51. فيلة فاروق وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط0، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن
52. فضيلدليو:الاتصال-مفاهيمه،نظرياته،وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
53. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط5 دار وائل ، الأردن

54. محمد صبحي حسانين : " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1995 .

55. محمود عودة ،محمد خيرى:أساليبالاتصال، دار النهضة،بيروت،1988.

56. مروان عبد المجيد : " الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية " , دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع , ط1 , الأردن , 2000 , ص : 125 .

57. هناء حافظ بدوي:الاتصال بين النظرية والتطبيق، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية كتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1988.

58. أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .

59. البقمي مصلح حمدان : المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين لموظفي إمارة منطقة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف، مكة .

60. السكران ناصر محمد إبراهيم : المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية، الرياض .

61. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر .

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

63 - Barreaux : entreprise et performance globale ; outils, évaluation, et pilotage , édition économique , paris France, 2000.

64 - Boislandelle : gestion de ressource humaines dans la petite et moyenne entreprise ,économico , paris , France, 2000 .

Martorybernard: danielcrozet , gestion de ressource.

65 -humaines ; pilotage sociale et performances 6ème. Edition.dunod, paris , France, 2005.

ثالثا : القوانين والمراسيم

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71 سنة، 2005.
2. الموقع الالكتروني/ www.angs.dz
3. القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات .

الملاحق

الملحق 01

Frequencies

Q1

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	11	40,0	-29,0
3	96	40,0	56,0
Total	120		

Q2

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q 3

	Observed N	Expected N	Residual
2	8	60,0	-52,0
3	112	60,0	52,0
Total	120		

Q 4

	Observed N	Expected N	Residual
1	18	40,0	-22,0
2	22	40,0	-18,0
3	80	40,0	40,0
Total	120		

Q5

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	5	40,0	-35,0
3	102	40,0	62,0
Total	120		

Q6

	Observed N	Expected N	Residual
1	4	40,0	-36,0
2	2	40,0	-38,0
3	114	40,0	74,0
Total	120		

Q7

	Observed N	Expected N	Residual
1	7	40,0	-33,0
2	3	40,0	-37,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q8

	Observed N	Expected N	Residual
1	18	40,0	-22,0
2	10	40,0	-30,0
3	92	40,0	52,0
Total	120		

Q9

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q10

	Observed N	Expected N	Residual
1	3	40,0	-37,0
2	5	40,0	-35,0
3	112	40,0	72,0
Total	120		

Q11

	Observed N	Expected N	Residual

1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q12

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	11	40,0	-29,0
3	96	40,0	56,0
Total	120		

Q13

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q14

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q15

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q16

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q17

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q18

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	11	40,0	-29,0
3	96	40,0	56,0
Total	120		

```

NPAR TEST
  /CHISQUARE=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26
  /EXPECTED=EQUAL

  /MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests**Notes**

Output Created		07-mai-2017 22:01:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\djournqdou\Documents\ZOHER.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	141
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

Syntax	NPAR TEST /CHISQUARE=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.		
Resources	Processor Time ^a		00:00:00,000
	Elapsed Time		00:00:00,000
	Number of Cases Allowed		71493

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\djoumqdou\Documents\ZOHER.sav

Chi-Square Test

Frequencies

Q19

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q20

	Observed N	Expected N	Residual
1	30	40,0	-10,0
2	20	40,0	-20,0
3	70	40,0	30,0
Total	120		

Q21

	Observed N	Expected N	Residual
1	30	40,0	-10,0

2	20	40,0	-20,0
3	70	40,0	30,0
Total	120		

Q22

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q23

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q24

	Observed N	Expected N	Residual
1	17	40,0	-23,0
2	20	40,0	-20,0
3	83	40,0	43,0
Total	120		

Q25

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q26

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Test Statistics

	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Chi-Square	69,450 ^a	35,000 ^a	35,000 ^a	69,450 ^a	69,450 ^a	69,450 ^a	183,750 ^a	183,750 ^a
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 40,0.

NPAR TEST

/CHISQUARE=Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41
/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created		07-mai-2017 22:03:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\djoumqdou\Documents\ZOHER.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	141
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TEST /CHISQUARE=Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time ^a	00:00:00,031

Elapsed Time	00:00:00,015
Number of Cases Allowed	43690

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\djournqdou\Documents\ZOHER.sav

Chi-Square Test

Frequencies

Q27

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	11	40,0	-29,0
3	96	40,0	56,0
Total	120		

Q28

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	40,0	-27,0
2	11	40,0	-29,0
3	96	40,0	56,0
Total	120		

Q29

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q30

	Observed N	Expected N	Residual
1	20	40,0	-20,0
2	50	40,0	10,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q31

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q32

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	40,0	-21,0
2	10	40,0	-30,0
3	91	40,0	51,0
Total	120		

Q33

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q34

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	40,0	10,0
2	20	40,0	-20,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q35

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	40,0	10,0
2	20	40,0	-20,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q36

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	40,0	10,0
2	20	40,0	-20,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q37

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	40,0	10,0
2	20	40,0	-20,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q38

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	40,0	10,0
2	20	40,0	-20,0
3	50	40,0	10,0
Total	120		

Q39

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q40

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		

Q41

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	40,0	-35,0
2	5	40,0	-35,0
3	110	40,0	70,0
Total	120		