

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة و التسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

## إستراتيجية بعض الوظائف الإدارية الحديثة لتحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية

إشراف الدكتور:

\* صدراتي حبيب

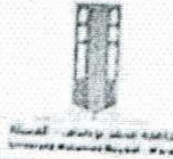
إعداد الطالب:

• بوبكر عبد الكريم

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de M'sila  
Institut des Science et Technique  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

## تصريح بالزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه:

الطالب (ة): عبد الكريم بوبكر

الحامل ب.ت.و/ش.س رقم: 402248384

الصادرة بتاريخ: 2024/06/28 عن (دائرة/بلدية): الحمامة

الولاية: بر الوادي

المسجل بقسم: إدارة التسيير الرياضي

تخصص: تسيير موارد بشرية ومؤسسات رياضية

عنوان المذكرة: استراتيجية بعض الوظائف الإدارية لتحقيق الأداء التعليمي  
في المؤسسات الرياضية

ضمن متطلبات نيل شهادة:  ماستر  ليسانس

أصيح بشرفي بأني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير أخلاقيات المهنة  
الزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة.

التاريخ:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بالتفويض من  
الطاهر زيتونو

توقيع المعني

# تشكرات

أُتقدم أولاً بالشكر الجزيل إلى الله تعالى على توفيقه لنا لهذا العمل المتواضع  
ثم إلى الأستاذ المشرف الدكتور صدراتي حبيب على كل ما قدمه لنا والذي لم يبخل علينا بكل ما له علاقة بموضوع البحث كما نتوجه بالشكر إلى كل أستاذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة إلى كل أستاذة التربية البدنية والرياضية على مستوى بلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج  
كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق لجميع أستاذة قسم التربية البدنية والرياضية وإلى كل من مد لنا يد العون وإلى كل الزملاء في القسم وإلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة

بوبكر عبد الكريم



# إهداء

مصادفا لقوله تعالى : ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ

إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا

أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ ﴿ الإسراء 23

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله  
إلى الزوجة الكريمة والأبناء الأفاضل

إلى كل أفراد أسرتي

وكل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي الجامعية

وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف طوال مسيرتي الدراسية

بوبكر عبد الكريم



# الفهرس



## فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	فهرس الموضوعات
7-6	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
08	1. الإشكالية.
09	2. فرضيات الدراسة
09	3. أسباب اختيار الموضوع
10	4. أهمية الدراسة
10	5. أهداف الدراسة
10	6. تحديد المفاهيم والمصطلحات
11	7. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الوسائل التعليمية</b>	
17	1. الأسس العامة للتنظيم والإدارة
17	2. أهمية الإدارة في المجال الرياضي
18	3. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
19	4. خصائص الإدارة
20	5. خطوات الإدارة الاستراتيجية
22	6. وظائف الإدارة الرياضية
22	7. أهداف وأهمية التخطيط
25	8. التنظيم

26	9. مبادئ التنظيم
27	10. وضع هيكل تنظيمي
27	11. التوجيه
27	12. أهمية التوجيه
28	13. وظائف التوجيه
28	14. الرقابة
29	15. أهداف الرقابة
29	16. أنواع الرقابة
31	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التربية البدنية والرياضية</b>	
33	تمهيد
34	1. مفهوم الأداء
35	2. مكونات الأداء بالأداء
37	3. خصائص الأداء
39	4. تصنيف الأداء
42	5. العوامل المؤثرة في الاداء
44	6. مفهوم الأداء التنظيمي
46	7. مداخل الأداء التنظيمي
49	8. مجالات الأداء التنظيمي
50	9. العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
51	10. دور الأداء التنظيمي
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	

54	تمهيد
55	1. منهج الدراسة
55	2. حدود الدراسة
55	3. مجتمع الدراسة
55	4. عينة الدراسة
56	5. أداة الدراسة
57	6. الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الحالية
58	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة
59	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج</b>	
61	تمهيد
62	1. عرض وتحليل النتائج
62	2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
65	3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
67	4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
69	5. عرض نتائج الفرضية العامة
70	6. مناقشة نتائج الدراسة
72	7. الاستنتاج العام
72	8. الاقتراحات والتوصيات
75	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص

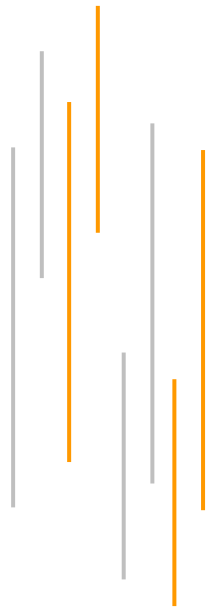
فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
57	الجدول 01: يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاو استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للاستبيان
58	جدول 03: يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
63	جدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".
65	جدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".
67	جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".
69	جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبيان "دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
28	الشكل (01): يمثل مخطط الاتصال حسب " شانون " و " ويفر

مَقَامًا



إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقاً والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجهاً لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

ومن جانب ثانٍ يشكل الأداء التنظيمي أحد الركائز الأساسية لدى المنظمات الحديثة، بإعتباره الأداة العملية التي تحقق الأهداف و تمكن من تجسيد الرؤية التي يعمل كل أفراد المؤسسة عادة على جعلها واقعية ، فيعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على وضع الموارد الكامنة لديها وفق ما يتناسب مع الأهداف المسطرة قبلياً.

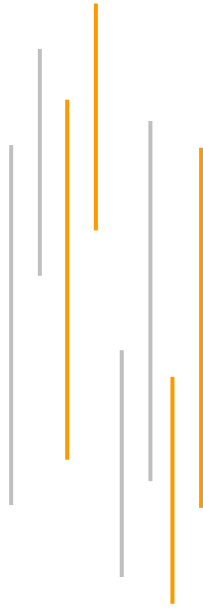
وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد.

وعلى هذا الأساس نسعى من خلال هذا العمل المتواضع الى استقصاء وتفصي الدور الذي تلعبه استراتيجية بعض الوظائف الإدارية الحديثة للمنشآت الرياضية في تحسين الممارسة الرياضية اعتمادا على استراتيجية التخطيط، والتنظيم واستراتيجية الرقابة.



# الفصل الأول، الإطار العام للدراسة

---



1. الإشكالية:

تتكون العملية الإدارية في أي منظمة من خمس وظائف هي التخطيط ، التنظيم، القيادة ، الرقابة الإدارية ، والتنسيق، وتحتوي هذه الوظائف الإدارية على الكثير من العمليات الإدارية التي يؤدي تطبيقها ومتابعتها إلى نجاح المدير في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارية حياتها. وقد تبدو لأول وهلة أن هذه الوظائف الإدارية بسيطة ويمكن تجاوزها بالنسبة للأفراد العاملين في منظمات الأعمال الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم التي لا أساس علمي لها ويتخذون قراراتهم معتمدين أيضاً على نفوذهم الشخصي ومواقعهم التنظيمية في مستويات الإدارة المختلفة. فالإدارة أصبحت الركيزة الأساسية للدولة، حيث لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال، يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم خدمات عامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، فكل قطاع من قطاعات الدولة يحتاج إلى إدارة ولا يمكن تصور قيام إدارة دون توفر وظائفها التي تقوم عليها وهذه الوظائف هي سلسلة بدايتها التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه لتنتهي بالرقابة وهذا تحقيقاً لأهداف المجتمع.

وما يمكن الإشارة إليه هو اختلاف علماء الإدارة بشأن الأركان والوظائف المكونة للعملية لإدارية، سواء من حيث تحديد عددها أو من حيث ترتيبها ، وهذا راجع لكونها عمليات متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، فمنهم من حدد هذه الوظائف إلى ستة وظائف و هي التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق ، الاتصال والرقابة، بينما ذهب البعض الآخر إلى التقليل من عددها ليحصرها في ثلاث وظائف أربعة وظائف هي: التخطيط التنظيم ، ، و الرقابة وهذا ما اعتمدها في موضوع بحثنا .

وعلى هذا الضوء يمكننا طرح التساؤل التالي:

➤ التساؤل العام:

هل الاستراتيجية بعض الوظائف الإدارية الحديثة دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟

➤ التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟
- ✓ هل للتنظيم الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟
- ✓ هل للرقابة الاستراتيجية دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية؟

2. فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية:

لاستراتيجية بعض الوظائف الإدارية الحديثة دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

➤ الفرضيات الجزئية:

- ✓ للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية
- ✓ للتنظيم الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية
- ✓ للرقابة الاستراتيجية دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

3. أسباب اختيار الموضوع:

3-1 أسباب ذاتية:

✓ يشكل موضوع الدراسة موضوعا مهما من وجهة نظر الباحث الذي يسعى إلى توسيع معارف وبناء قاعدة بيانات حولها لزيادة الفهم حيث يشكل البحث فيها أهمية خاصة بالنسبة له

✓ تدعيم وإغراء الرصيد العلمي والمعرفي للباحث حيث يبحث دائما عن الجديد فهو مطلب كل باحث

✓ ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه وظائف الإدارة والأداء الوظيفي

1.3. الأسباب الموضوعية :

✓ الرغبة بالإضافة شئ إلى المعرفة العلمية من خلال اكتشاف معارف جديدة و

التوصل إلى حقيقة أو قاعدة لم يتم التوصل إليها مسبقا

✓ نقص الدراسات والبحوث العلمية في المجال التي تناولت موضوع وظائف الإدارة الحديثة و الأداء التنظيمي.

✓ حاجة مكتبة المعهد لمثل هذه الدراسات الميدانية .

#### 4. أهمية الدراسة:

وتظهر أهمية الموضوع في انه يسלט الضوء على الدور الذي أصبحت تقوم به الإدارة من خلال الصلاحيات ، والامتيازات التي تتمتع بها خاصة في العصر الحالي ، ذلك أن دراسة الوظائف التي تقوم عليها الإدارة شيء ضروري للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث وجود إدارة متنا ومتكاملة الوظائف معناه نجاح الدولة ونجاح سياستها الإدارية ، وبالتالي استمرارها و رضا الأفراد و المواطنين عليها، والسير الحسن لها ببقائها ، خاصة وان التطور المذهل و المتسارع أدى إلى وجود الإدارة كحتمية لا مفر منها .

#### 5. أهداف الدراسة:

✓ إلى زيادة الوعي بوظائف الإدارة وبث الاستقرار النفسي لدى الأفراد في المؤسسة،

أو المجتمعات ورفع مستوى الثقة بين الأفراد في المؤسسات

✓ توضيح فكرة الإدارة وتبسيط مفهومها من خلال وظائفها والتحسين من الأداء الإداري

من خلال ذكر الوظائف

✓ توضيح أن الإدارة متكاملة الوظائف، منسجمة مع أفرادها ومواطنيها.

✓ إثبات أن للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

✓ إثبات أن للتنظيم الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

✓ إثبات أن للرقابة الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

#### 6. تحديد المفاهيم و المصطلحات:

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات

اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية وعليه فإننا سنحاول تحديد

مصطلحات بحثنا من اجل تحقيق القدرة الضرورية من الوضوح

1.6. الإدارة :

لغة : أدار يدير إدارة الشيء أي جعله يدور إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها(قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام،1984،ص96)

اصطلاحاً : يعرفها هنري فايول : الإدارة هي أن تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تراقب. (عصام بدوي: ، ص10)

التعريف الإجرائي : يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع عصام بدوي والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا : تنظيم تنسيق توجيه تخطيط مراقبة جمع بشري لتحقيق هدف معين.

2.6. المؤسسات الرياضية:

هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي ، 2001، ص 379 )

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

7. الدراسات السابقة:

➤ الدراسة الأولى: دراسة السيد مذکور عبد الحميد في مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر بعنوان الدور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية في الموسم الجامعي 2013 /2014

وكانت هذه الدراسة تهدف الى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية مع الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

✓ للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

✓ للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

✓ للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع هذه الدراسة من إداريين للمنشآت الرياضية كما اعتمدوا على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على 06 منشآت رياضية بولاية سطيف، و 08 منشآت رياضية بولاية برج بوعريريج 08 بيومرداس ولجمع المعلومات اعتمدوا على أداة الاستبيان ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

✓ فعالية وكفاءة التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

✓ يلعب التنظيم دوراً فعالاً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية .

✓ يجب أن تكون الرقابة متزامنة لتحسين تسيير المنشآت الرياضية.

➤ الدراسة الثانية: دراسة السيد ناضور ياسين في مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

"بعنوان : دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في ترقية تحسين تسيير المنشآت

الرياضية في الموسم الجامعي 2011/2012

وكانت تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحث العلمي مع كشف أسباب تدهور المنشآت

الرياضية كذلك التعرف على أثر الإدارة والتسيير

الرياضي في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات التي تناولتها هذه الدراسة:

- اعتماد إدارة المنشآت الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي.

- هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى تدهور المنشآت الرياضية منها المادية والبشرية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ويتكون مجتمع البحث من إداري للمنشآت الرياضية على مستوى ولاية بومرداس، كما اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان في جمع المعلومات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- للتخطيط دور كبير في تحسين المنشآت الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أرادت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط. إن أسباب تدهور المنشآت الرياضية إما أن تكون بشرية أو مادية هذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المنشأة وتهاون الجهات المعنية المهمة بسير المنشآت الرياضية، أما الأسباب البشرية تتمثل في نقص خبرة التسيير لدى الإداريين في المنشآت الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة السيد: بن عقيلة جمال الدين في مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الموسم الجامعي 2010/2011 تحت عنوان : " أساليب الإدارة والتسيير في تطوير رياضة النخبة الجزائرية"

وكانت مشكلة دراسته هي: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية تهدف هذه الدراسة الى تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين.

الفرضيات التي تناولتها الدراسة

مبادئ الإدارة الحديثة غير متبع في تسيير المنظمة الرياضية لكرة القدم الجزائرية .

المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية النخبوية لكرة القدم. المنهج الذي أتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ويتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية بالإضافة إلى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم وزارة الشباب والرياضة، كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم اختيار 04 نوادي من القسم الأول لكرة القدم لكرة القدم ويبلغ حجم العينة التي تمكن الباحث من التقرب لأفرادها التي أستطاع أن يحصل منها على الموافقة ل 39 فرداً من بين أمناء عاملين لنوادي ومسيرين وإداريين. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

الإدارة الرياضية لا تتبع أساليب علمية ومنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم في الجزائر. الإدارة العليا لا تقوم بما يلزم من جهود من اجل تطوير الإدارة الرياضية الذي ينبغي أن يكون عبر عملية التقييم والقيوم والتدريب والتغيير. النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو النمط الديمقراطي والأوتوقراطي إلى جانب أنماط أخرى.

➤ الدراسة الرابعة: تحت عنوان : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير المنشآت الرياضية.

والتي كان الإشكال المطروح فيها هو:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية؟

وتمثلت فرضياتها فيما يلي:

✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور كأداة فعالة لتطوير المؤسسات الرياضية.

✓ المنشآت الرياضية تعتمد على الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

✓ التطور الذي تشهده المنشآت الرياضية يرجع إلى وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية.

المنهج المتبع فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام الباحث باختيار عينة دراسته من تسع مسيرين للمركبات المتعددة الرياضات بالمسيلة واعتمد في جمع المعلومات على استمارة استبيانيه وتمثل أهميته فيما يلي:

✓ حقيقة الإدارة الاستراتيجية واستغلالها للموارد البشرية.

✓ مدى دراية المسؤولين بالإدارة الاستراتيجية.

✓ أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ترقية وتحسين المستوى الرياضي.

ويهدف البحث إلى:

✓ معرفة أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية

✓ إبراز حقيقة الإدارة الاستراتيجية واستغلالها للموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية.

وكانت بعض نتائج البحث المتوصل إليها هي :

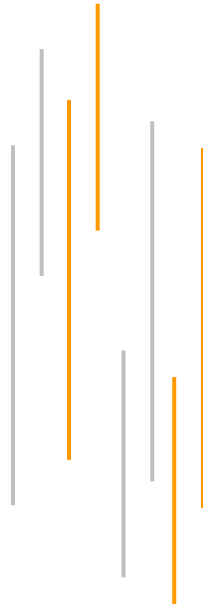
✓ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير وفعال في تطوير المنشآت الرياضية .

✓ المنشآت الرياضية تعتمد على الإدارة الاستراتيجية وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

✓ تطوير المنشآت الرياضية يرجع إلى وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية.



## الفصل الثاني، الوسائل التعليمية



1. الأسس العامة للتنظيم والإدارة

1.1. نبذة تاريخية عن تطور الإدارة: في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطها بالإنتاجية إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل حل المشاكل الإدارية باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، صفحة 18).

2.1. تعريف الإدارة العامة: بأنها تنسيق المجودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط 1 ، 1997، صفحة 08).

3.1. الإدارة الرياضية: 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 (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط 1، 1997، صفحة 08).

تعريف الإدارة الاستراتيجية عرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنشأة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (نعيم إبراهيم الطاهر ، 2009، صفحة 09).

2. أهمية الإدارة في المجال الرياضي (طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ، 1996، صفحة 25):

الجانب النفسي من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

الجانب الاجتماعي: يتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية ويكسب الفرد العادات والمثل العليا كالتعاون الاحترام والولاء للفريق.

الجانب العقلي: يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإلمام بكل الجوانب كالقانون والخطط.

مكونات الادارة الرياضية (management the constituents of the sport)

لقد حلل الإداري الأمريكي Kanz الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية هي (مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية ط1، 2000، صفحة 51):

العامل البشري، العمل الجماعي المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها، القائد الإداري.

3.المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

(مروان عبد المجيد إبراهيم، مصدر سبق ذكره، ص من 54-56)

**مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أياً كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

**مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً.

**مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من

أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية.

**مبدأ العلاقات الإنسانية** تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

**مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

**مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

**مبدأ القيادة:** إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر (انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتتطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها).

**مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

#### 4. خصائص الإدارة: (مروان عبد المجيد إبراهيم، مصدر سبق ذكره، ص 22 و 23)

إن الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً، فالإدارة بالضرورة تتطوي

على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكن يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه، ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.

5. خطوات الإدارة الاستراتيجية (دايفيد هاريسون، 2009، صفحة 153 و 154).

المرحلة الأولى:

أ - تحديد رسالة المنظمة : بعد تحديد الرؤية وهي الصورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل،

والتي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد

وتحدد رسالة المنظمة في وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للمنظمة، تقارن وتقاس بها القرارات قبل اتخاذها، جميع وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وذلك الاجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

بتحديد الأهداف الاستراتيجية من المعروف أن الأهداف ماهي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت المنظمة على تحقيقه.

ج. وضع الاستراتيجيات: وتطويرها وهي الاستراتيجية الكلية أو المنظمة، استراتيجيات وحدات الأعمال الاستراتيجية الوظيفية.

د. وضع السياسات: يجري وضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وصف من خلالها القواعد والاجراءات الاساسية للتنفيذ، وتتبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الاستراتيجية التي اختارتها المنظمة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المنظمة في اتخاذ القرارات.

هـ - تحليل وتقييم البيئة الخارجية: (حسين بن زهير ،موسى 2012، صفحة 89) تتكون البيئة الخارجية لأي منظمة على عديد التغيرات خارج نطاق المنشأة والتي تتأثر بها سواء من الناحية الايجابية أو السلبية ويمكن تحديدها على النحو التالي:

التغيرات الاقتصادية تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة بالإضافة الى السياسات المالية.

المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنشآت.

المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنشأة وغيرها.

المتغيرات التكنولوجية: وتشتمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة المنية والتغيرات الحديثة التقنية.

المتغيرات المعلوماتية والمعرفية: تتمثل هذه المتغيرات أبعادا مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل المنشآت الرياضية مثل توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية.

دراسة البيئة الداخلية (ظاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 296 و 297):

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنشأة، فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنشأة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

الموارد المتاحة : تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المنشأة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنشأة على تفعيل خيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

تحديد البدائل الاستراتيجية: والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنشأة ومن خلالها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات مختلفة.

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية: حيث يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وكذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد والوقت اللازم للتنفيذ.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج وخطط وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ. (نعيم إبراهيم الطاهر ، مصدر سبق ذكره، ص 18).

### المرحلة الثالثة:

تقويم الاستراتيجية: (حسين بن زهير موسى، مصدر سبق ذكره، ص 92) في هذه المرحلة يتم تحديد مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الاستراتيجية والتأكد من أن الاداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية.

### 6. وظائف الإدارة الرياضية

#### وظيفة التخطيط:

مفهوم 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 (إبراهيم محمود عبد المقصود وإبراهيم حسن الشافعي مصدر سبق ذكره، ص 17).

#### 7. أهداف وأهمية التخطيط:

أهداف التخطيط: (عصام بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 21).

- تحديد الاهداف والنتائج التي يرجى تحقيقها في الفترة المخطط لها.

- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.
- أهمية التخطيط: (فائق حسني أبو حليمة ، 2004 ، صفحة 40 و 41).
- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

أنواع التخطيط: يمكن تقسيم التخطيط إلى نوعين من التخطيط على الشكل الآتي:

**التخطيط الإداري:** وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام. (عادل حسن عبد المنعم، 1994، صفحة 21).

**التخطيط الاستراتيجي:** يتمثل التخطيط الاستراتيجي في التخطيط الذي يهتم بصياغة التحركات الرئيسية للمنشأة لمواجهة مواقف مصيرية ذات تأثير جوهري على كيان المنشأة وأهدافها، أو السيطرة على تهديدات تواجه المنشأة، أو التعامل مع قيود وموانع تحقيق أهداف المنشأة، أو انتهاء فرص حيوية فيها كسب ونفع واضح وكبير للمنشأة، وهذه الاستراتيجيات تعني التأثير القوي على جزء كبير من الاستثمارات والموارد (عمري سامي، 2008، صفحة 16).

**التخطيط من حيث الزمن (زكرياء الدوري و وآخرون، 2012، صفحة 97).**

**التخطيط قصير الأجل:** هو التخطيط الذي تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي هذا النوع يتحدد الجدول اليومي والاسبوعي أو الشهري للعمل، كم يعتبر تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، كما تعد الخطط القصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت.

التخطيط متوسط الأجل: يعتبر تفصيل التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط الطويلة الأجل، تتراوح مدتها بين سنة وخمس سنوات، حيث تعتبر أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل من خمس سنوات فأكثر، وهي تحتاج عادة إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظراً للمتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل.

التخطيط من حيث النشاط (زكرياء الدوري و وآخرون، 2012، صفحة 97).

التخطيط التنظيمي بهذا التخطيط يتم وضع الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات

ب. التخطيط البشري: يهتم التخطيط البشري بدراسة الموارد البشرية وتحديد عددها.

ج. التخطيط المالي: ويقصد به الخطط المالية أي الميزانيات، الإيرادات للمنشأة.

د. التخطيط التطوري: ويهدف لتنظيم طرق العمل، رفع الكفاءات، زيادة تقديم الخدمات.

التخطيط على حسب المستوى (زكرياء الدوري و وآخرون، 2012، صفحة 99):

أ. التخطيط على مستوى المنشأة: وهو الركيزة الأولى للتخطيط المنظماتي والإقليمي والقومي وفي مجال القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف معينة.

ب. التخطيط على مستوى القطاع تصنف القطاعات على أساس التخصص النوعي كقطاع الصناعة والزراعة، أو على أساس الملكية كالقطاع العام والخاص، أو أساس استراتيجي كالقطاع

المدني والقطاع العسكري أو على أساس تكامل الخدمات كقطاع المواصلات وقطاع الثقافة.

ج. التخطيط القومي: يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ح. التخطيط الإداري: يتم على مستوى الوحدة الإدارية، بحيث توجد عدة خطط منها الخطط الخاصة بالأهداف الخطط الخاصة بالسياسات الخاصة باللوائح، الخاصة بالبرامج.

خطوات التخطيط: (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة

(33).

- تحديد الهدف بوضوح، حيث يعتبر الهدف من الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها وترتبط أساساً بالمستقبل، وتمثل ركناً أساسياً من العملية التخطيطية.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- **تحديد العوامل المساعدة والمعيقة:** فدراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية، وكذا البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أي تخطيط ذلك بدراسة التوقعات للتغيرات التي قد تطرأ للبيئة مستقبلاً بدراسة جميع احتمالاتها.

#### 8. التنظيم:

**تعريف 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 (عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، صفحة 45).

**أهمية التنظيم:** هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين (عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001، صفحة 68)

أ. تصميم الهيكل الوظيفي.

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.

9. مبادئ التنظيم: (إفروجن غنية 2008، صفحة 64).

مبدأ تحديد الهدف أي النص عليه صراحة.

مبدأ وحدة الهدف: فعلى كل العاملين في الهيئة معرفة الأهداف والمشاركة في تحقيقها.

مبدأ الكفاءة : دراسة التنظيم الجيد الذي يمكن ويسمح بتحقيق الاهداف بفاعلية وكفاءة وبأقل تكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه فيتم تقسيم العمل وذلك حسب الكفاءة والتخصص في المجال الرياضي.

مبدأ التوازن اي تحقيق التوازن فيما بين السلطات مثلا، وتحقيق التوازن بين وحدات التنظيم، ذلك بعملها بتكافؤ وتناسق وتحقيق الأهداف.

مبدأ ضرورة التنظيم : أي تنظيم وتقسيم الواجبات للعاملين.

مبدأ وحدة القيادة: ويقصد به أن يكون تلقي الاوامر من رئيس واحد من أجل تفادي الخلط والفوضى.

مبدأ تدرج السلطة : يعني كل سلطة رئيس أو مرؤوس تكون واضحة، وكل يعمل في حدود سلطته، هذا لتكون العملية التنظيمية جيدة.

مبدأ المرونة: فيجب أن يكون التنظيم مرنا يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه.

مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية يكون بالقدر الكافي من اجل تحقيق النتائج المستهدفة، ومن أجل أن يتم تنفيذ الأعمال في أقصر وقت.

عناصر التنظيم: يشتمل التنظيم على عناصر رئيسة أهمها (عبد الحميد شرف، 1997، صفحة 17).

تحليل الاهداف: وهي الاهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.

### 10. وضع هيكل تنظيمي:

ويتطلب ذلك :

- تحديد العمل الذي يجب إنجازه لتحقيق الأهداف.
- تقسيم العمل إلى أجزاء أو وحدات أو تقسيمات في إدارات أو مراقبات بحيث يمكن اسناد هذه الأعمال إلى اشخاص.
- تصوير الهيكل التنظيمي: يتم تجميع الأجزاء أو وحدات العمل مرة أخرى، بحيث يمكن الإشراف الفعال عليها، فالخرائط التنظيمية هي تصور للهيكل التنظيمي أي توضيحه، ورسمه بعد أن يتم تصميمه، بحيث يتضمن مضمونه لكل هيئة رياضية على العوامل الآتية:

- الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة تحديد السلطات والمسؤوليات.
- حجم الهيئة الرياضية التي يتم بها تصميم هذا الهيكل، طبيعة العمل في الهيئة الرياضية.

### 11. التوجيه:

تعريف التوجيه يعرفه 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 (طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، 1997، صفحة 83).

### 12. أهمية التوجيه:

يجعل التوجيه وظيفة الإنسان أساسية للإدارة، يعتبر التوجيه ضروري وأساسي للإدارة، بواسطته يتم توجيه الإنسان إلى تطبيق وتنفيذ ما هو مطلوب منه، فكيف ذلك؟ الإنسان له خصائص وحاجات عديدة، كالإرادة مثلا في فعل ما يختاره الأفراد ما هو مطلوب منه، فالتوجيه يعمل على أن يختاره الأفراد تنفيذ ما هو مطلوب منه، توظيف عمليات التعلم

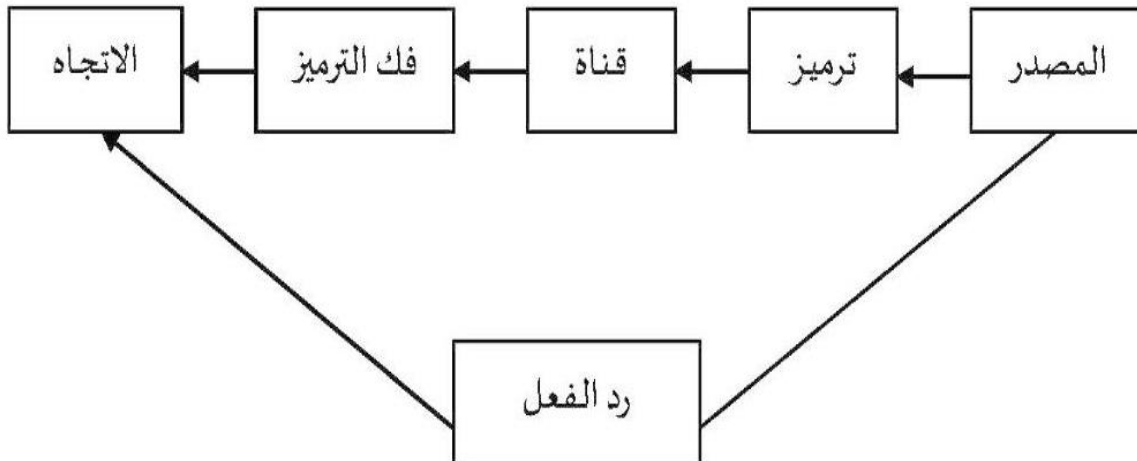
والإبداع في المنظمة يجعل العاملون يتخذون أحسن القرارات في تصحيح الأخطاء التي تقع باتجاه حماية مصالح المنظمة، كما تسعى وظيفة التوجيه لتسخير قدرات الإنسان لضمان تكيف المنظمة وتغيير لخطتها وأنظمتها، بما يضمن لها البقاء والنمو (إفروجن غنية 2008، صفحة 67).

### 13. وظائف التوجيه:

**القيادة:** لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى الموظفين من الرئيس، إذ لابد من توجيه الموظفين وتنسيق الجهود المختلفة في المنشأة وحفز الموظفين وتشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم وتدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال وهذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد) (عمر سعيد و آخرون، 1991، صفحة 107).

**الاتصال:** ويمكن تعريف الاتصال على أنه : " العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومستقبل رسالة مع مضامين مختلفة، حيث ينقل أفكار وتبادل معلومات بين أفراد أو مجموعات حول مواضيع معينة "، فالأساس الذي يقوم عليه الاتصال هو المشاركة في تبادل ونقل المعلومات والآراء والمواقف وهذا ما تصبو إليه المؤسسة عامة والإدارة بصفة خاصة (عبد الله بوجلل 2004، صفحة 101).

الشكل (01): يمثل مخطط الاتصال حسب " شانون " و " ويفر



المصدر : خليفة قندوز الغول، مصدر سبق ذكره، ص 33.

التحفيز : هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (حامد الحرفة ، 1980 ، صفحة 12).

#### 14. الرقابة

تعريف الرقابة: الرقابة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية أو السياسات المرسومة والبرامج المقدمة ( عصام بدوي، استثمار الوقت في الهيئات الرياضية ، ط 1 ، 2002 ، صفحة 41).

#### 15. أهداف الرقابة (إفروجن غنية ، 2008 ، صفحة 74)

تحقق الرقابة الوقائية لان لها دور الوقائي بحيث تحمي المنظمة من الأخطاء التي تتعرض لها، وذلك بالكشف المبكر عن المشاكل والمعوقات التي تعترض سير العمل. التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات التي يتم تطبيقها واحترامها . تهدف إلى التأكد أن العمل التنفيذي يسير دون انحراف لما هو مخطط له من أجل تحقيق الأهداف.

التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة.

#### 16. أنواع الرقابة (إفروجن غنية، 2008 ، صفحة 75 و 76)

أ. الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية مفروضة على أعمال المنظمة أو الوحدة الإدارية من خارجها وذلك بقصد تقييم الأعمال والإنجاز مثل الرقابة المالية والرقابة القضائية والرقابة الإدارية.

ب. الرقابة الداخلية: وهي عملية مراقبة نشاطات المنظمة بواسطة جهاز الرقابة الداخلية، والذي يكون موجود داخل المنظمة مع منح هذا الجهاز استقلال للعمل دون التأشير عليه.

#### الرقابة الوقائية والرقابة المعالجة

أ. الرقابة الوقائية: ويقصد بها تخفيض حجم الخلل والخطأ وتقليل المعالجات

والتضحيات، وتتمثل في وضع القواعد والتعليمات والمعايير تحديد أسلوب التوظيف وبرامج التدريب والتطوير، ذلك أن جميع هذه المتغيرات توجه سلوكيات الأفراد العاملين والمدراء وتحد من التصرفات الغير

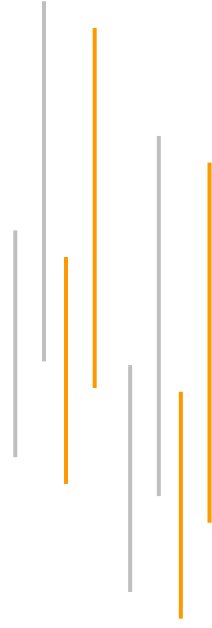
الضرورية (إفروجن غنية ، 2008، صفحة 76)

ب. الرقابة المعالجة : يقصد بها معالجة الاعمال والسلوكيات التي لا تتطابق مع الآراء المطلوبة

والعمل على مطابقة الأنشطة مع المعايير والأنماط الموضوعية.

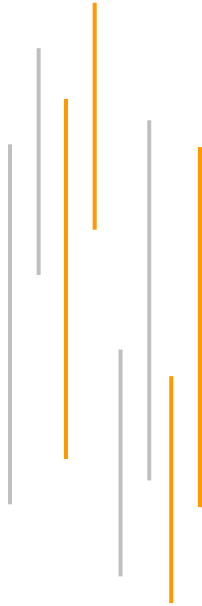
### خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل استعراض مختلف المفاهيم العامة والأساسية حول مفاهيم التسيير الإداري، مروراً بتعاريف متنوعة للمسير، كما بينا أهمية المسير الناجح في نجاح العملية الإدارية الاستراتيجية الحديثة، كما ابرزنا أهمية مبادئ ووظائف التسيير بعرض وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجيه ثم الرقابة، حيث أبرزنا أهمية التسيير في مختلف مجالات الحياة خاصة الأمور التي تخص إدارة المنشآت والمركبات الرياضية، التي تعول عليها الدول في تقديم خدمات راقية تتماشى والأهداف المرجوة منها.



## الفصل الثالث: التربية البدنية والرياضية

---



تمهيد

يمكن إعتبار أن الأداء أحد أهم المفاهيم الادارية التي تقيم عليها المؤسسات ذاتها و التي تيسر عليها معرفة و إدراك ذاتها بشكل دقيق، فهي تمثل وسيلة عملية لأجل تحديد الكيفية الأمثل لإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية و بما يخدم الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في ظل أهدافها المسطرة ، و من خلال المتغيرات البيئية التي تواجهها .

وبالنظر الى أن المؤسسات عادة تعي مختلف الموارد التي تملكها نتيجة تشخيصها الإستراتيجي على الصعيدين الداخلي والخارجي فهي ملّمة بمختلف القدرات الكامنة لديها و تستخلص كل ذلك من خلال الحصر في المفهوم النظري الأداء التنظيمي فتقوم على التماس مكانم القوة و الضعف على مستوى التنظيم ككل و استغلاله بما يضمن لها النمو .

لذلك فهي بحاجة ماسة للتحسين في الأداء للوصول الى اقصى استفادة و استغلال التغذية الهكسية بما يرفع الأداء الكلي للمؤسسة ، و لكي تتضح الصورة حول الأداء المؤسسي تطرقنا من خلال الفصل إلى: مفهوم ، مكونات ، خصائص و تصنيفات الأداء .

ثم حاولنا التخصص و تركيز المفاهيم فتطرقنا إلى : مفهوم و مداخل الأداء التنظيمي ، مجالاته ثم أهم أبعاده و أخيرا أبعاد قياسه في النهاية حاولنا تحديد ماهية التحسين في الأداء ، و مؤشر تحسين الأداء بالإضافة لأشكال و خطوات تحسينه دون تناسي معوقاته و ذلك لأجل الإحاطة الكلية بالموضوع في قالب علمي.

1. مفهوم الأداء

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية وإجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الإشتقاق اللغوي المصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To perform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (مصطفى يوسف، 2016، ص15)

ويمكن الاستعانة بمجموعة تعريفات لباحثين حول الأداء، فحسب Daft فإن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. (بوزيدي محمد 2013 2014، ص 68)

كما عرف drucker الأداء "هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل. (محمد وائل القيسي، 2016، ص 47)

في نفس السياق عرفه كل من (Daniel Feisthannel et Pierre 2005) على أنه تثمين للنتائج، فهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل النتائج اساس قياسه بتركيز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مرتفعة من الأداء، في حين نجد أن كل من Meyer Witent اعتمد على مدخل النظم في تحديد مفهوم الأداء وعرفها على أنه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إنجاز العمليات على مدخلاتها. (سهام محمد موسي نوال ابراهيم شين 2017/2018، ص 100)

ومن الباحثين من إعتبر أن الأداء "يعكس كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"، وتبنى هذا الطرح من خلال العمل على رفع القيمة وزيادتها من

خلال الثنائية: (القيمة- التكلفة) وهي تتعلق بتعظيم القيمة، أو تعظيم الاستفادة من الموارد المستهلكة. (عادل بومجان 2013 2014، ص 45).

نستنتج من هذه التعاريف السابقة أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس ألا وهو هدف البقاء والإستمرار.

2. مكونات الأداء بالأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين: (د يحيى مفيدة، ساكر دنيا، 2018، ص 107)

الفعالية:

هي التي ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وسنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب (Vincent plauchet): ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

أما (Walker et Ruibert) فتصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ .

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسس، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة 100 نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي

في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تحققه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطر كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما :

الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة) =  $Rm/Rp$  حيث:

$Rm$  : النتائج المحققة.

$Rp$  : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات

المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم : الفعالية (نسبة) =  $Mm/MP$  حيث :

$Mm$  : الإمكانات المستخدمة.

الكفاءة

$MP$  - : الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهرى في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج

المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة

(عادل بومجدان، مرجع سبق ذكره، ص 48)

سنتناول بعض المفاهيم حول تعريف الكفاءة لبعض الكتاب نذكر منها

بمعنى (Wellber et Ruekerts) : الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة" أن الكفاءة هي مقياس

للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من

معنى الإنتاجية أما (Vincent planche) فيرى أن الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل

المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا

التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف ( أي استعمال مدخلات أقل).

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

تقاس الكفاءة عادة كما يلي: حيث :

الكفاءة ( نسبة ) =  $RM/Mr$  = المخرجات / المدخلات.

Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

الكفاءة ( نسبة ) =  $Rp/ Mp$  حيث : (الشيخ الداوي مرجع سبق ذكره، ص 221

(220

Rp: هي النتائج المتنبأ بها.

Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

كما أن هناك من حدد ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل ( الدافعية)،

القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك في شكل

معادلة علة النحو التالي (مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 30).

### 3. خصائص الأداء

الأداء - القدرات والمهارات < الدافعية × إدراك الدور الوظيفي.

يتكون الأداء من مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها على النحو التالي: (بكوش

الجزائرية لطيفة ، 2016 2017، ص 76)

الأداء مفهوم واسع الاستعمال:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل، يعني الأداء " النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عملن كالنتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". كما يعبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي تمكن من إعطاء حكم على الأنشطة النتائج المنتجات وعلى آثار المؤسسة في البيئة الخارجية. لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمديرين المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة . بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.

الأداء مفهوم متطور : إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجة وتحقق الأداء وتكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بها بالنسبة للمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون ان تكون كذلك في آخر، وتوليفات متعددة وتتغير حسب الزمن.

الأداء مفهوم ثري بالمكونات الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات منها التي تكمل بعضها ومنها التي تكون متناقضة. يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون لتحقيق هدف، تخفيض تكاليف والسعي في نفس الوقت لتحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصورة مستمرة، إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فان المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكن ان تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى ، فالأداء اذا نظام متعدد الأبعاد وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا

المفهوم الأثر مفهوم ذو أثر : يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة الأداء مستوى طريق تقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

#### 4. تصنيف الأداء

تتعدد تصنيفات الأداء حسب المعيار الذي يعتمد عليه، ويفيد تصنيفات الأداء في معرفة مصادر الخلل أو القصور في الأداء وهو ما يسهل معالجته، والتأكيد على نقاط القوة في الأداء وتعزيزها :

#### حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

#### الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

#### الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدول، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء سلبا أو إيجابا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديد لها فهي لا تتحكم فيه كما

هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي. (بوزيدي محمد 2014/2015 ص ص 74-75)

حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال هذا الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الفردي الذي يتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم.

والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية ( الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج المالية ، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

أداء الوظائف المالية :

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة التسويق يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء شهرة العلامة، ومدى تموقعها في ذهن المستهلك.... إلخ

- أداء وظيفة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فاعلية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص أن البقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

كما أنه تم التطرق الى تصنيف آخر لأداء.

أ. حسب معيار الزمن: الأداء في المدى القصير ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق

أهدافها في المدى القصير ويصبح هذا المجال متعلق بما يلي :

• الإنتاج: يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفق لمتطلبات البيئة الخارجية .

الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال.

الرضا: ذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف لتحقيق الاشباع من خلال تفاعل الافراد ضمن نظام معين هذا الاشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل، ولا يتم الا بتحرر من السلوكيات الغير ملائمة والحصول على الحصص من المنافع الاضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

**التكيف:** ويشير الى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الانشطة كلما لزم ذلك ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها، اعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصول مادية أو معنوية. **النمو:** وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر هدف رئيسي لكل منظمة ومؤسسة.

أ. **الأداء في المدى الطويل** وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل متغيرات البيئة على الصعيد الجزئي مع متعاملين المالين الموردين الزبائن بالإضافة الى المؤسسات العاملة في نفس المجال ان البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع اي على الموارد بصورتها المادية او المعنوية او في المصبات اي على تلك الاسواق التي تستقبل انواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم الا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ووجود تصور واضح للأداء بطرفي الكفاءة والفعالية لابد أن ينعكس على صورة البقاء. (مزغيش عبد الحليم ، 2011-2012، ص 23-24)

#### 5. العوامل المؤثرة في الاداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة، وقد أورد "Kruger" أجزاء ستة للأداء واعتبرها من العوامل المؤثرة فيه وهي: (سهام محمد موسى نوال إبراهيم شين مرجع سبق ذكره، ص 107).

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المنظمة وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المنظمة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المنظمة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.
- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، بالإضافة إلى السوق الذي ينشط فيه المنافسين.

- أنظمة المنظمة: كنظام المكافآت التخطيط، الرقابة المعلومات، إلى آخره
- التنظيم.
- العملية الإنتاجية

في حين أورد ( العباس 2009 ، مخيمر وآخرون 2000 ، يونس 1998 ) عددا من العوامل التي قد تؤثر في الأداء العام لمؤسسات، ومن هذه العوامل: (رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، 2012، ص ص . 66 67).

**التغير في حجم العمل :** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا في الأداء العام للمؤسسات التي تقوم بعمل كبير ضخم داخلها.

**التأخر في القيام بالأعمال :** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

**المتغيرات التنظيمية:** فالمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.

**العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة ومعدات وبرمجيات يحدد مستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة، وبالتالي تحسن في نوعية المنتج النهائي وتحسن في أداء العمل العام.

**عوامل إنسانية** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقا من معايير معينة، أهمها كعيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة كما يلي: (سهام محمد موسى

نوال إبراهيم شينين مرجع سبق ذكره، ص ص 107 108).

أ- **العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة** وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

**العوامل التقنية :** كقدرة المنظمة التحكم في الآلات الإنتاج المخزون إلى آخره. وهي

تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.

العوامل البشرية وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز التكويني، إلى آخره.

ب - العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة: وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته. وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب ابعاد المحيط إلى:

- عوامل إقتصادية.
- عوامل إجتماعية.
- عوامل سياسية.
- عوامل تكنولوجيا، إلى آخره.

#### 6. مفهوم الأداء التنظيمي

انها مجموعة من قد اختلف الباحثون في تعريف الأداء التنظيمي، تبعا للمداخل التي ينظرون من خلالها، فمنهم من يرى الأهداف ومنهم من نظر اليه وفق مدخل مالي، ومنهم من ربط الأداء التنظيمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد وأولى باحثون آخرون النتائج المرغوبة اهتماما بوصفها محصلة للأداء التنظيمي. إلا أنه يمكن القول أن تلك المداخل لا يمكن بأي شكل من الأشكال اعتبارها متعارضة بقدر ما تعد مكملة لبعضها، وهكذا قد تكون المنظمة بحاجة الى معايير هجينة تنظر للأداء بمعايير كمية او مالية، وأخرى وصفية تغطي أنشطة المنظمة التي من خلالها يقيم أداء المنظمة.

عرف الأداء التنظيمي على أنه " مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل الجميع.

كذلك تعرفه منظمة العالمية لتقييس ال ايزو 9000 إصدار 2000 على انه " يشمل

الكفاءة والفعالية حيث تعبر الفعالية على مدى قبول النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.

وينظر إليه: " هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها".

ويقصد به: " هو الدرجة التي تدل المؤسسات على تحقيق وإنجاز لأهدافهم، وهو أيضا مؤشر لقياس نظم التصنيع". (داود سليمان المحمد، 2013، ص ص 82 83).

ويعرف أيضا : " هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية خارجية او داخلية. (( Stéphane Dechaintre, 2017,p26.

وفيما يلي استعراض لبعض الآراء للمفكرين والباحثين في مجال التنظيم الإداري حول مفهوم الأداء التنظيمي:

يعرف بأنه (انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها) (عادل هادي حسين البغادي هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، ص 360).

يعرف بأنه (محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لأبد وان ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة للمنظمة). (بطاهر بختة، 2010، ص 281).

يعرف بأنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع عرف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطرائق كفؤة وفاعلة). (مزغيش عبد الحليم ، مرجع سابق، ص192).

هو نشاط أنساني و منسق مأجور مقابل مادي)، يهدف من خلاله لتنسيق و استخدام القدرة على استخدام الموارد بشكل مستقبلي أو تحت اشراف آخرين و يؤثر على التنظيم ككل . يعرف على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ومن هنا نستنتج أن الأداء التنظيمي يتكامل بالاستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع حاجات البيئة، عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وصولاً إلى الأداء المثالي.

### 7. مداخل الأداء التنظيمي

في نظرية المنظمة يعرف الأداء المنظمي من مداخل الفاعلية المنظمة التي تختلف في تحديدها تعريف الأداء المنظمي باختلاف هذه المداخل كالاتي : (مختار عيواج مالكية أحميدة ص 274)

#### (1) مدخل الهدف Goal Approach

تحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في المنظمات الاعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار ، حصة السوق القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، وتوجد مأخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقية بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسيا بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى ، كما أ، هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

كما أنه يتم قياس مدى إمكانية المؤسسة لتحقيق مستوى مرضى منها و ينطلق هذا

المدخل على افتراضين أساسيات: (محمد فيصل صالح ، 2004، ص ص 141)

1. لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

2. إمكانية تحقيق الهدف النهائية لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي ، إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف :

أهداف إقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع و خدمات.

أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الإنحرافي كالمؤسسة السجن و الصحة

العقلية. أهداف اجتماعية وثقافية و تدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، و مراكز البحث.

## (2) مدخل موارد المنظمة System resources Approach

إن فاعلية المنظمة على وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا. (أمينة طيباوي، سارة حدة بودريالة 2019 ص 93).

ويعد مدخل المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس فعالية المنظمة بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله التي تنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين، مثل: المنظمة العاملة في البرمجيات التي لديها أعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه في فلسفة في مجال عملها نسبة إلى إجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

**مدخل العملية الداخلية INTERNAL PROCESS APPROACH:** تتحدد الفاعلية وفق المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ويقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغيير السريع.

حيث يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن و من بين المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور هي التسليم في الوقت المحدد دوران المخزون التحسين في الإنتاجية معدل الأداء اليومي للعامل الوقت المعياري من إصدار الطلبة إلى التسليم. (محمد فيصل صالح و اخرون، مرجع سابق، ص142)

#### مدخل أصحاب المصلحة الجمهور Stakeholders Approach

إن أصحاب المصلحة، أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها او تطورها من خلال تلبية لمطالبهم. تعد المنظمة فاعلة عند ارضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة ن والزبائن والمجهزون والدائنون والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة.

#### مدخل قيم التنافس Competing valus Approach

تسعى المنظمة هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيدا أقل في الاسبقية لديهم. مؤشراتها بعدان للقيم يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتركيز الداخلي اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة.

ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المنظمة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات او المرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى الى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغير. (محمد فيصل صالح و آخرون، مرجع سابق، ص 142).

منظور التعلم و النمو Learning and Roth Perspective

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها و تعمل على بناء المؤسسة و تطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك طبيعة النظم و الإجراءات التنظيمية و نوعيتها تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء و كذلك كيفية إستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات و الوصول الى تحقيق رغبات العاملين و حاجاتهم و غايات المالكين. ( فني فضيلة ، ص 292).

8. مجالات الأداء التنظيمي:

يوجد العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعبر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح ومن هذه الجوانب: (حسين فلاح ، 2010، ص 90)

الربحية وهي العائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال أعمالها.

الإنتاجية: وهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملا مؤثرا فيها. المسؤولية العامة: وتتمثل في التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والاسعار او النوعية.

. الإبداع وتمثل في مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير او اكتشاف المنتجات جديدة او دخول أسواق جديدة.

المركز السوقي: ويمثل في حصة المنظمة السوقية والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة الى حصة السوقية لأكبر منظمة في السوق.

. الموارد المالية والمادية وتتمثل في التدفق النقدي او الرأس المال والموارد البشرية والمباني والمعدات. التطور الإداري وتتمثل في معدلات الإنتاجية الإدارية والقدرات الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه الأداء المتميز. (داود سليمان المحمد، مرجع سابق، ص ص ، 90-91)

أداء العامل واتجاهاته ويتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العاملة والتي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية.

### 9. العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يتحدد أنموذج الأداء بعوامل التنظيمي بالعوامل التنظيمية والاقتصادية اذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الأداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة، حيث تأثر العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي أكثر من العوامل الاقتصادية، وأهم العوامل المؤثرة في الأداء هي:

#### القدرات التنظيمية والتعلم:

المنظمة التي ترغب في بالحصول على أفضل أداء لابد لها برابط مقدرتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، حيث تستطيع تبسيط البيئة وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتميز الاستراتيجيات وتعزيز الأداء، وتستجيب بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه إمكانيات الأفراد، وتحفيز المنظمة لتقديم أفضل ما عمله من خلال توفير أفضل العاملين وأفضل نظم المعلومات وقنوات التوزيع.

#### الموارد التنظيمية

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وكذلك موارد تكنولوجيا، وعلى الرغم من هذه التصنيفات الا ان علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام والمنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدراتها على التنبؤ بالأداء، حيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون منظمات أخرى عاجزة عن تقليد مواردها .

#### القيادة والرؤية :

تعد الرؤية التنظيمية مورداً نادراً، لأن الرؤية طويلة الأمد تعد عامل نجاح لخلق الحماس والإبداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع

التي تريد الوصول اليه.

و من بين العوامل التي تعتبر مؤثرة على الأداء وتحقق الدعم للمؤسسة ككل ما

يلي: (طالب محمد أبو عليم، 2014، ص 557)

يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية والفاعلية.

. من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في ان يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد.

تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

تؤثر هذه المحددات في تباين الأداء في إطار أنموذج الإدارة الاستراتيجية حيث أن هدف الإدارة الاستراتيجية هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات أداء المنظمة ببناء مقدرات متميزة.

### 10. دور الأداء التنظيمي

✓ التركيز على الأهداف المسطرة، الفرص المتاحة وتحديد القيود ومواطن النزاعات داخل التنظيم .

✓ يربط الأداء التنظيمي بين كل من الأهداف التشغيلية و الاستراتيجية.

✓ يساعد في قياس مدى تأثير التخطيط المالي بإستخدام مؤشرات التنظيمية المستخلصة من الخريطة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن.

✓ يساهم الأداء التنظيمي في السعي لتحسين الوجهة و الرؤية التنظيمية.

✓ التمكن من تحقيق الموائمة الاستراتيجية عموديا و أفقيا داخل المؤسسة.

✓ الوصول للمرونة المطلوبة و العمل بشكل استباقي و موجه في حالة وجود متغيرات طارئة .

- ✓ الرفع كن انتاجية و فعالية فرق العمل.
- ✓ يوجد معرفة واضحة حول التوقعات الخاصة بالوظائف.
- ✓ تمكن من تسجيل ملاحظات منتظمة حول الأداء.
- ✓ تسهيل عملية التقييم و تحديد اقتراحات و خطوات لأجل تحسين الأداء.

## الفصل الرابع . الإجراءات المنهجية للدراسة



### تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري الذي يعتبر أساس الدراسة العلمية سوف يتم التحدث في هذا الفصل عن الإجراءات المنهجية انطلاقا من الدراسة الأساسية وما تحتوي عليه من مراحل وخطوات منها وصف المنهج المعتمد والعينة والأدوات المناسبة وخصائصها السيكومترية، ثم التطرق الى اساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها، وأخيرا تحليل النتائج المتوصل اليها ثم مناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة الحالية، وأخيرا الاستنتاج العام للدراسة، وإعطاء جملة من التوصيات والاقتراحات.

1. **منهج الدراسة:** يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمشكلة الدراسة (دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج)، باعتباره المنهج الذي يعمل على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا.

2. **حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة الحالية بما يأتي:

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج.

**الحدود المكانيّة:** اقتصرت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج.

**الحدود الزمانيّة:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

3. **مجتمع الدراسة:** يعرف محمود أبو علام مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (رجاء محمود أبو علام، 2004، ص149)، ويتكون المجتمع في هذه الدراسة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج للعام الدراسي 2024/2023.

4. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من:

العينة الاستطلاعية والتي اشتملت على (15) من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة، تم اختيارهم بالصدفة للتطبيق على عينة الدراسة.

—**أهدافها:** تتضح اهداف الدراسة الاستطلاعية للبحث الحالي في ما يلي:

✓ التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة الأساسية وبالتالي إيجاد الحلول اللازمة لها.

✓ التمكن من التدريب الاولي على الدراسة الميدانية.

✓ اكتشاف بعض جوانب النقص في إجراءات التطبيق.

✓ التعرف على أهم للصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية.

**إجراءاتها:** استهدفت الدراسة عينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج لنطبق عليها الدراسة الاستطلاعية حيث بلغ عددهم 15 موظف، هذا وقد بدأ التطبيق عليها في بداية شهر ماي.

**نتائجها:** بعد تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية سجلت الباحثة تجاوبا كبيرا من طرف العينة وهذا دليل كاف على سهولته ووضوح عباراته، كما تميز بصدق وثبات عاليين، مما يجعل الباحثة تبقى على المقياس كما هو، وبالتالي نطبقه في الدراسة الأساسية في صورته الأصلية.

**العينة الأساسية** والتي تكونت من (30) موظف، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، من مجتمع الدراسة الكلي، وبذلك تتكون عينة الدراسة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج خلال الموسم الدراسي 2024/2023

**5. أداة الدراسة:**

تم الاعتماد في دراستنا على أداة بحثية واحدة ألا وهي الاستبيان والذي هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للوصول من خلالها إلى الحقائق التي يهدف إليها البحث" (محمود السيد، 2009، ص. 211).

وبناءً على الدراسات السابقة، قمنا ببناء أداة للدراسة والمتمثلة في استبيان حول "دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الاداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية"، وقد قسمنا الاستبيان إلى 3 محاور وفقاً للأداء التنظيمي، ليتكون بذلك الاستبيان مكون من 32 بند في صورته الأولية قبل عرضه على المحكمين لتصحيحه وتعديله.

وبعد عرضه على مجموعة من المحكمين في الاختصاص لإبداء الرأي حول مدى مناسبة بنود الاستبيان لأهداف الدراسة، وعليه تم الاستفادة من الملاحظات القيمة للسادة المحكمين، وقمنا بإعادة صياغة بعض البنود.

6. الخصائص السيكومترية للأداة في الدراسة الحالية:

\*صدق المقياس:

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان (دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (3) محاور، وهي (دور تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية - دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية - دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط فيها ما بين ( $0.908^{**}$ ) كأعلى ارتباط كان بين المجال (3) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و( $0.866$ ) كأدنى ارتباط كان بين المجال (1) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بان استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 01: يوضح مصفوفة ارتباطات لمحاور استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بالدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور	الدرجة الكلية للاستبيان
دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	$0.866^{**}$
دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية	$0.870^{**}$

0.908**	دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

\*ثبات المقياس:

طريقة ألفا-كرونباخ: تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach–Alpha) ، حيث بلغت قيمة درجته الكلية (0.778)

جدول 02: يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	المتغير	معامل الفا
01	الاستبيان	0.778

يتضح من الجدول رقم(03) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس بلغت(0.778) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

#### 7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss 26 ، وتتمثل المعالجات التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

✓ التكرارات والنسب المئوية للبيانات، لإعطاء صورة سريعة عن عينة الدراسة بشكل مختصر ومبسط.

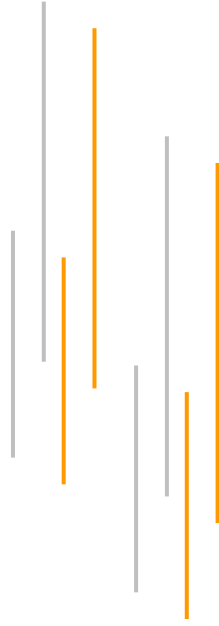
✓ إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس دافعية الانجاز.

✓ معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

✓ معامل الارتباط بيرسون.

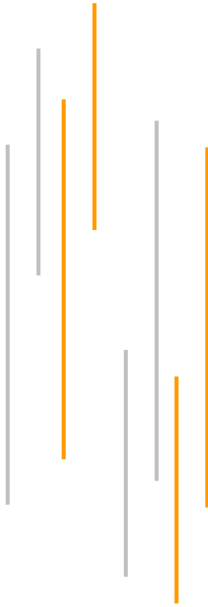
### خلاصة:

بعد التعرف على خطوات تطبيق الدراسة واختيار العينة قمنا بتصحيح أوراق الإجابة وتفرغها في الحاسوب عن طريق نظام الحزمة الإحصائية PSSS VERSION 26، ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية من خلال الأساليب الإحصائية السابقة الذكر لتحليلها والتوصل في النهاية إلى النتائج والتي سيتم عرضها وتفسيرها في الفصل الموالي.



## الفصل الخامس ، عرض وتحليل النتائج

---



### تمهيد:

ان البحوث في المجال الرياضي لا تكتمل أهميتها العلمية الا بالتأكد من نتائجها ميدانيا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المناسبة التي تسمح بربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو ميداني، وفي هذا الفصل تسعى الدراسة للتأكد من تحقق الفروض المقترحة لذلك، وهذه المرحلة تعد مهمة باعتبارها تكشف عن مدى صدق او صحة الفرضيات.

1. عرض وتحليل النتائج:

لاختبار هذه الفرضيات تم تحديد درجة القطع من خلال حساب المدى (2=1-3) ثم قسمة الناتج على عدد المستويات للحصول على طول الفئة (0.66=3/2)، وإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للبدائل وهو (0.66) ثم للفئة المنوالية، ويمكن ترجمة ذلك كما يلي:

الرقم	طول الخلية	الدرجة
1	1 - 1.66	منخفضة
2	1.67 - 2.32	متوسطة
3	2.33 - 3	عالية

الرقم	طول الخلية	الدرجة
1	32-53.33	منخفضة
2	53.34-74.67	متوسطة
3	74.67-96	عالية

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

التي كان نصها: "يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

جدول رقم (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الاول " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	2.70	0.65	عالية
02	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.46	0.62	منخفضة
03	تضع إدارة المنشأة الرياضية خطط للموارد البشرية (افراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام للمساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.66	0.84	متوسطة
04	تعتمد إدارة المنشأة على التخطيط الاستراتيجي .	30	1.86	0.73	متوسطة
05	تسمح إدارة المنشأة للمرؤوسين ف بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	30	1.76	0.72	متوسطة
06	تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط الاستراتيجي في ضعف برامج التخطيط.	30	1.93	0.90	متوسطة

متوسطة	0.77	2.23	30	يساهم التخطيط الاستراتيجي في الكشف والتعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	07
عالية	0.61	2.63	30	يسهم التخطيط الاستراتيجي في الرابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للاداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية للمؤسسة الرياضية	08
متوسطة	0.83	2.16	30	يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة الرياضية.	09
متوسطة	0.83	2.16	30	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد تنفيذها لفائدة المؤسسة الرياضية.	10
متوسطة	2.60	60.60	30	المحور الأول	

يبين الجدول (04) ان العبارة رقم (02) جاءت بدرجة مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي مقداره (1.46) وبانحراف معياري (0.62) ، اما العبارات (3، 4، 5، 6، 7، 9، 10) جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.66-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.77-0.84)، وفي الاخير جاءت العبارات رقم

(1، 8) بدرجة مساهمة عالية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.63-2.70) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.61-0.65) ،

كما يتضح من نتائج الجدول(04) ان التنظيم الاستراتيجي ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، بمتوسط حسابي (60.60) وبانحراف معياري(2.60) ، وبناءا على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الاولى تحققت والتي تنص على ان: " يساهم التنظيم الاستراتيجي بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج".

### 3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

التي كان نصها: " يساهم التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة" ، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة".

جدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "

دور التنظيم الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية " .

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للتنظيم الاستراتيجي أهمية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية	30	2.13	0.89	متوسطة
02	يساعد التنظيم الاستراتيجي على تصميم مستويات الخطط والاهداف للمؤسسة الرياضية.	30	2.23	0.81	متوسطة
03	يساعد التنظيم الاستراتيجي على احترام الخطط والاهداف.	30	1.63	0.76	منخفضة
04	يعمل التنظيم الاستراتيجي على سير العمل بصورة	30	2.46	0.73	عالية

				فعالة للمؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.84	2.10	30	05 توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم الاستراتيجي بهدف تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.77	1.86	30	06 التنظيم الاستراتيجي يساعد على دم ازدواج العمل اثناء القيام بالانشطة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.78	1.73	30	07 التنظيم الاستراتيجي يساعد على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام باعمالهم بكفاءة وفعالية.
متوسطة	0.69	1.73	30	08 يساعد التنظيم الاستراتيجي في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.88	1.90	30	09 يساعد التنظيم الاستراتيجي على توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو اهداف وغايات مشتركة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
متوسطة	0.67	1.90	30	10 التنظيم الاستراتيجي يحقق الرقابة الإدارية الفعالة.
متوسطة	0.84	1.90	30	11 يمكن الاستغناء على وظيفة التنظيم في المؤسسة الرياضية
متوسطة	3.68	61.30	30	المحور الثاني

يبين الجدول (05) ان العبارة رقم (03) جاءت بدرجة مساهمة منخفضة بمتوسط حسابي قدره (1.63) وبانحراف معياري (0.76) ، اما العبارات (1، 2، 5، 6، 7، 8، 0، 11) فقد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.73-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.78-0.81)، وفي الاخير جاءت العبارة رقم (4) بدرجة مساهمة عالية بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وبانحراف معياري (0.73) ، كما يتضح من نتائج الجدول (05) ان التنظيم الاستراتيجي قد حقق درجة متوسطة في

تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، بمتوسط حسابي (61.30) وبانحراف معياري (3.68) ، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على ان: " يساهم التنظيم الاستراتيجي بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج".

#### 4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

التي كان نصها: " تساهم الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة" ، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة".

جدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "

دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ".

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	للمراقبة الاستراتيجية أهمية في تحقيق الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	1.93	0.82	متوسطة
02	يساهم مراقبة وتقييم الأداء في تحقيق مردود الموظف في المؤسسة الرياضية	30	2.63	0.61	عالية
03	تعمل الرقابة الاستراتيجية على تسيير العمل اتجاه اهداف المؤسسة الرياضية.	30	2.16	0.83	متوسطة
04	تساعد الرقابة على التأكد من ان المعايير المحددة سلف قد تم تطبيقها.	30	2.16	0.83	متوسطة
05	تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الحلول دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	30	2.20	0.84	متوسطة

متوسطة	0.81	2.23	30	تساهم متابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية.	06
متوسطة	0.84	1.90	30	تكمل الرقابة الاستراتيجية عملية التخطيط والتنظيم على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	07
عالية	0.73	2.46	30	تستخدم الرقابة الاستراتيجية أدوات لضمان رقابة ناجحة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	08
متوسطة	0.84	2.10	30	هناك اشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة.	09
متوسطة	0.78	2.06	30	تساعد الرقابة الاستراتيجية في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ والعمل على تصحيحها على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	10
متوسطة	0.80	1.90	30	يمكن الاستغناء على وظيفة الرقابة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة الرياضية.	11
متوسطة	3.73	63.76	30	المحور الثالث	

يبين الجدول (06) ان رقم (1، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11) جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.90-2.23) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.80-0.80) ، اما العبارتان رقم (2، 8) فقد جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.46-2.63) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.73-0.61) ،

كما يتضح من نتائج الجدول(06) ان الرقابة الاستراتيجية قد حققت درجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، بمتوسط حسابي (37.2400) وبانحراف معياري(4.27408) ، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على ان: "تساهم الرقابة الاستراتيجية بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج".

5. عرض نتائج الفرضية العامة:

التي كان نصها: "تساهم استراتيجيات بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور وللاستبيان ككل.

جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبيان "دور استراتيجيات بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية".

الرقم	المحاور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	25.60	8.56	عالية
02	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	20.60	2.60	عالية
03	دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.	30	23.76	3.73	عالية
	الاستبيان ككل	30	65.66	8.56	متوسطة

يبين الجدول (07) ان المحاور الثلاث كلها جاءت بدرجة مساهمة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (60.60-63.76) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (2.60-3.73)، كما يتضح من نتائج الجدول (05) ان استراتيجيات بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية قد حققت درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي

(65.66) وبانحراف معياري (8.56)، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول ان الفرضية العامة تحققت والتي تنص على ان: "تساهم استراتيجيات بعض الوظائف في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريش".

#### 6. مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى: يتضح من عرض نتائج الجزئية الاولى- كما في الجدول رقم (04) انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية، ويبرز ذلك من المساهمة العالية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين من خلال انه يمكن المسؤولين من التوجيه، وبذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الازمات الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها، حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من خلال العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار افضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، أيضاً طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: يتضح من عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية- كما في الجدول رقم (05)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ان التنظيم الاستراتيجي يفتح المجال للموظف بإنتاج اكبر عدد من الافكار الجديدة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يتعرض لها في وظيفته، كما ان التنظيم الاستراتيجي يؤدي الى تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية وقد يتسم الأداء بالفعالية والكفاءة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-كما في الجدول رقم(06)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بدرجة عالية ، ويمكن تفسير ذلك من خلال ان التخطيط الاستراتيجي ساعد المؤسسة على تحقيق الرؤى والاحلام، والرفع من قدراتها التنافسية، باعتبار ان المؤسسات الرياضية تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها.

مناقشة نتائج الفرضية العامة: يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة-كما في الجدول رقم(07)- انها تحققت، حيث اسفرت عن مساهمة استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية لدى الموظفين، ويرجع ذلك الى ان الإدارة الاستراتيجية تلعب دور كبير في تخطيط مستقبل المؤسسات الرياضية من خلال رسمها لخطة مستقبلية ، وتحديد رسالتها وأهدافها ، وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي، وصنع القرارات الاستراتيجية ، وتولي صياغة خطة استراتيجية، ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

7. الاستنتاج العام:

وفي الختام نقول ان استراتيجية بعض الوظائف الإدارية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسات باعتبار انها تساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية لكونها تعتمد على التفكير الاستراتيجي التي من خلالها تتمكن المؤسسات من وضع الرؤى، والرسالة والاهداف والغايات، ضمن اطار وفكر مستدام يساعد كل ابعاد التنمية المستدامة ، وتمكنها من دراسة وتحليل وبيان لواقعها، وبيئتها الداخلية والخارجية في صورة تكاملية ، وعرض كل نقاط الضعف والقوة لها ، ووضعها في اطار التنافسية والاستمرارية، ولهذا تم تطبيق استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الادارية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية عينة قدرت ب(30) موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، من اعداد الباحثان، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها ان استراتيجية بعض الوظائف الإدارية تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية ، وفي الأخير تبقى النتائج التي توصلت إليها أصحاب الدراسة أولية وخاصة فقط بالعينة التي طبقت عليها الدراسة.

8. الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، تقدم الباحثان مجموعة من التوصيات تتمثل في:

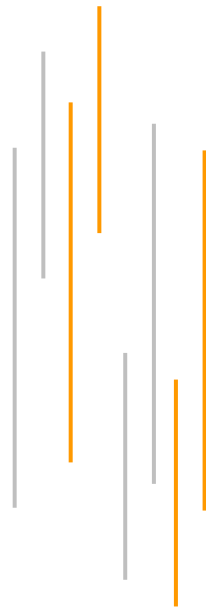
- ✓ توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة وتقييم طرق وأساليب التنفيذ.
- ✓ عقد ندوات وايام دراسية حول متغيري.
- ✓ اجراء دراسات مشابهة في مؤسسات رياضية مختلفة حول دور استراتيجية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الأداء التنظيمي.

✓ يقترح الباحث اعداد دراسات اطلاقا من تجارب الدول المتقدمة وكيفية تطبيق استراتيجية بعض الوظائف الإدارية ومدى الاستفادة من تطويرها للأداء التنظيمي للمؤسسات.

✓ العمل على تحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية من خلال إجراء دورات تدريبية.



# قائمة المصادر والمراجع



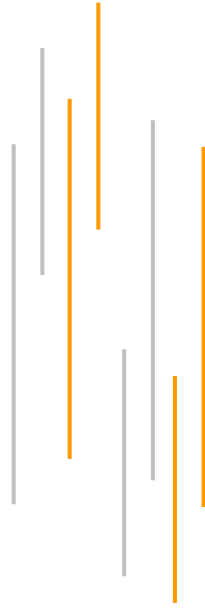
## قائمة المصادر و المراجع

- 1- إبراهيم عبد المقصود (2003): "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- 2- الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ،العدد السابع، جامعة الجزائر 2010
- 3- أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، 2019، بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، جامعة تليجي ، الأغواط ، 2021 .
- 4- بطاهر بختة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، 2010 .
- 5- بكوش لطيفة ، 2016-2017، اتجاهات بحوث قاعدة بيانات سكوبيس في مجال التوجه الاجتماعي لنماذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة: دراسة بليونترية من 2006 الى 2023 ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2023 .
- 6- داود سليمان المحمد، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2021 .
- 7- دايفيد هاريسون، 2009، الإدارة الاستراتيجية ، تعريب: علاء الدين ناتطورية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.
- 8- رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، 2012، دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، المجلد 13، العدد 2، الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، سوريا.
- 9- رجاء محمود أبو علام، 2004، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية علام، د.ط، 2016.
- 10- زكريا مطمك الدوري (2010) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- سهام محمد موسي نوال ابراهيم شين، 2017/2018، لإدارة الإستراتيجية والأداء ؛ المفاهيم ونماذج القياس - دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، 2007.

## قائمة المصادر و المراجع

- 13- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، 1996.
- 14- عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014
- 15- عادل حسن عبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1964.
- 16- عادل هادي حسين البغادي هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان
- 17- عبد الحميد شرف ؛ الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق : ( مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999
- 18- عصام بدوي، استثمار الوقت في الهيئات الرياضية ، ط 1 ، 2002
- 19- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2001
- 20- قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، 1984.
- 21- مختار عيواج مالكية أحميدة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق الدراسات الاقتصادية.
- 22- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، ط1، 2000
- 23- مزغيش عبد الحليم ، تحسين اداء المؤسسة في ظل العولمة ،رسالة الماجستير ، العلوم التجارية ، التسويق ، جامعة الجزائر 2012
- 24- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000 .
- 25- فائق حسني ابو حليلة: الحديث في الادارة الرياضية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004

# قائمة الملاحق



المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس :  ذكر  أنثى

2-العمر :

20 سنة الى 30 سنة  31 سنة الى 40 سنة

من 41 سنة إلى من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-عدد سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنة  من 10 إلى 15 سنة  من 15 فأكثر

المحور الثاني: للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية

1-ما مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

متوسط  قليل

2- هل التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

3- هل تضع إدارة المنشأة خطط للموارد البشرية ( أفراد ) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام للمساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

4- هل تعتمد إدارة المنشأة على التخطيط الإستراتيجي ؟

دائماً  أحيانا  نادرا

5- هل تسمح إدارة المنشأة للمرؤوسين المشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ؟

نعم  لا

6- في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

في ضعف برامج التخطيط

في قلة و افتقار لخبراء في مجال التخطيط

عدم احترام برامج التخطيط من طرف المسيرين

7- هل التخطيط الاستراتيجي يساهم في الكشف والتعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل على في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

دائماً  أحيانا  نادرا

دائماً  أحيانا  نادرا

8- هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير

الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية للمؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

9- هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في ترشيد النفقات و وضع ضوابط للإستخدام الأمثل

للموارد المتاحة المؤسسة الرياضية ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

10- هل التخطيط الإستراتيجي يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد تنفيذها لفائدة المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

المحور الثالث: للتنظيم الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية

1- ما مدى أهمية التنظيم الإستراتيجي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟  
كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على تصميم مستويات الخطط والأهداف للمؤسسة الرياضية؟

نعم  لا

3- هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على إحترام الخطط والأهداف ؟

نعم  لا

4- هل التنظيم الإستراتيجي يعمل على سير العمل بصورة فعالة للمؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

5- هل توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم الاستراتيجي بهدف في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

6- هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على عدم إزدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

7- هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية ؟

نعم  لا

8- هل التنظيم الإستراتيجي يحقق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية ؟

دائماً  أحيانا  نادرا

9- هل التنظيم الإستراتيجي يساعد على توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

10- هل التنظيم الإستراتيجي يحقق الرقابة الإدارية الفعالة ؟

نعم  لا

11- هل يمكن الإستغناء على وظيفة التنظيم في إدارة المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

المحور الرابع : للرقابة الاستراتيجية دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة

الرياضية 1- ما مدى أهمية الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

كبيرة  متوسطة  قليلة

2- هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود الموظف في المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

3- هل الرقابة الإستراتيجية تعمل على تسيير العمل إتجاه أهداف المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

4- هل الرقابة الإستراتيجية تساعد على التأكد من أن المعايير المحددة سلفا قد تم تطبيقها ؟

نعم  لا

5- هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الحلول له دور في تحقيق الأداء

الوظيفي في المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

6- هل متابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

7- هل الرقابة الإستراتيجية تكمل عملية التخطيط والتنظيم على مستوى إدارة المؤسسة

الرياضية؟

دائماً  أحياناً  أبداً

8- هل للرقابة الإستراتيجية أدوات تستخدمها لضمان رقابة ناجحة على مستوى إدارة

المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

9- هل هناك أشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة ؟

نعم  لا

10- هل الرقابة الاستراتيجية تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ والعمل على

تصحيحها على

مستوى إدارة المؤسسة الرياضية؟

نعم  لا

11- هل يمكن الاستغناء على وظيفة الرقابة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة الرياضية ؟

نعم  لا

الملاحق:

-الخصائص السيكومترية:

## 1-الثبات بطريقة الفا كرونباخ

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	32

## 2-الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

### Corrélations

		مج_1	مج_2	مج_3	مج
مج_1	Corrélation de Pearson	1	,613**	,722**	,866**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000
	N	20	20	20	20
مج_2	Corrélation de Pearson	,613**	1	,662**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,004		,001	,000
	N	20	20	20	20
مج_3	Corrélation de Pearson	,722**	,662**	1	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000
	N	20	20	20	20
مج	Corrélation de Pearson	,866**	,870**	,908**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الجزئية 1

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	1,00	3,00	2,7000	,65126
س2	30	1,00	3,00	1,4667	,62881
س3	30	1,00	3,00	1,6667	,84418
س4	30	1,00	3,00	1,8667	,73030
س5	30	1,00	3,00	1,7667	,72793
س6	30	1,00	3,00	1,9333	,90719
س7	30	1,00	3,00	2,2333	,77385

س8	30	1,00	3,00	2,6333	,61495
س9	30	1,00	3,00	2,1667	,83391
س10	30	1,00	3,00	2,1667	,83391
مج_1	30	15,00	26,00	20,6000	2,60768
N valide (liste)	30				

الفرضية الجزئية 2:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س11	30	2,1333	,89955
س12	30	2,2333	,81720
س13	30	1,6333	,76489
س14	30	2,4667	,73030
س15	30	2,1000	,84486
س16	30	1,8667	,77608
س17	30	1,7333	,78492
س18	30	1,7333	,69149
س19	30	1,9000	,88474
س20	30	1,6000	,67466
س21	30	1,9000	,84486
مج_2	30	21,3000	3,68735
N valide (liste)	30		

الفرضية الجزئية 3:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س22	30	1,9333	,82768
س23	30	2,6333	,61495
س24	30	2,1667	,83391
س25	30	2,1667	,83391
س26	30	2,2000	,84690
س27	30	2,2333	,81720
س28	30	1,9000	,84486
س29	30	2,4667	,73030
س30	30	2,1000	,84486
س31	30	2,0667	,78492
س32	30	1,9000	,80301
مج_3	30	23,7667	3,73874
N valide (liste)	30		

الاستبيان:

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	نادرا
01	للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.			
02	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.			
03	تضع إدارة المنشأة الرياضية خطط للموارد البشرية (افراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام للمساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.			
04	تعتمد إدارة المنشأة على التخطيط الاستراتيجي .			
05	تسمح إدارة المنشأة للمرؤوسين ف بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.			
06	تكنم معوقات تنفيذ برامج عملية التخطيط الاستراتيجي في ضعف برامج التخطيط.			
07	يساهم التخطيط الاستراتيجي في الكشف والتعرف على المشكلات التي قد تعترض سير العمل في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.			
08	يسهم التخطيط الاستراتيجي في الرابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للاداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية للمؤسسة الرياضية			
09	يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة الرياضية.			
10	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد تنفيذها لفائدة المؤسسة الرياضية.			
11	للتنظيم الاستراتيجي أهمية في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية			

			يساعد التنظيم الاستراتيجي على تصميم مستويات الخطط والاهداف للمؤسسة الرياضية.	12
			يساعد التنظيم الاستراتيجي على احترام الخطط والاهداف.	13
			يعمل التنظيم الاستراتيجي على سير العمل بصورة فعالة للمؤسسة الرياضية.	14
			توجد علاقة بين التخطيط والتنظيم الاستراتيجي بهدف تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	15
			التنظيم الاستراتيجي يساعد على دم ازدواج العمل اثناء القيام بالانشطة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية.	16
			التنظيم الاستراتيجي يساعد على تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام باعمالهم بكفاءة وفعالية.	17
			يساعد التنظيم الاستراتيجي في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	18
			يساعد التنظيم الاستراتيجي على توحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو اهداف وغايات مشتركة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.	19
			التنظيم الاستراتيجي يحقق الرقابة الإدارية الفعالة.	20
			يمكن الاستغناء على وظيفة التنظيم في المؤسسة الرياضية	21
			للمراقبة الاستراتيجية أهمية في تحقيق الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.	22
			يساهم مراقبة وتقييم الأداء في تحقيق مردود الموظف في المؤسسة الرياضية	23
			تعمل الرقابة الاستراتيجية على تسيير العمل اتجاه اهداف المؤسسة الرياضية.	24
			تساعد الرقابة على التأكد من ان المعايير المحددة سلف قد تم تطبيقها.	25

			26	تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الحلول دور في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية.
			27	تساهم متابعة التنفيذ في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الرياضية.
			28	تكمل الرقابة الاستراتيجية عملية التخطيط والتنظيم على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
			29	تستخدم الرقابة الاستراتيجية أدوات لضمان رقابة ناجحة على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
			30	هناك اشخاص معينين بتنفيذ عملية الرقابة.
			31	تساعد الرقابة الاستراتيجية في تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ والعمل على تصحيحها على مستوى إدارة المؤسسة الرياضية.
			32	يمكن الاستغناء على وظيفة الرقابة الاستراتيجية في إدارة المؤسسة الرياضية.

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية بعض الوظائف الإدارية في تحقيق الاداء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، والتي تشمل دور الشباب والصالات الرياضية.

تم التركيز على زيادة الوعي بوظائف الإدارة وبث الاستقرار النفسي لدى الأفراد في المؤسسة أو المجتمعات ورفع مستوى الثقة بين الأفراد في المؤسسات الرياضية.

شملت الدراسة عددًا من الوظائف الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، مع استبيانات ومقابلات موجهة للموظفين بالمديرية.

أظهرت النتائج أن إستراتيجية بعض الوظائف الإدارية تغلب دورا هاما ورئيسا في تحقيق الأداء التنظيمي بالمديرية، ولهذا تم تطبيق استبيان دور استراتيجية بعض الوظائف الادارية في تحقيق

الأداء التنظيمي بالمؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن إستراتيجية بعض الوظائف الإدارية تساهم بدرجة عالية في تحقيق الأداء

التنظيمي بالمؤسسات الرياضية

**الكلمات المفتوحة:** الوظائف الإدارية ، الأداء التنظيمي ، المؤسسات الرياضية.

## ABSTRACT :

This study aims to analyze the importance of some administrative functions in achieving organizational performance in sports institutions, which include youth centers and gyms.

The focus was on increasing awareness of management functions, instilling psychological stability among individuals in the institution or communities, and raising the level of confidence among individuals in sports institutions.

The study included a number of administrative positions in the Directorate of Youth and Sports of the state of Bordj Bou Arreridj, with questionnaires and interviews directed to employees in the directorate.

that the strategy of some administrative functions plays an important and major role in achieving organizational performance in the directorate. Therefore, a questionnaire was applied about the role of the strategy of some administrative functions in achieving organizational performance in sports institutions in the Youth and Sports Directorate in the state of Bordj Bou Arreridj. The conclusion was reached that the strategy of some administrative functions contributes To a high degree in achieving organizational performance in sports institutions

**Key words:** management jobs , Organizational performance, Sports institutions.