



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



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تحت عنوان

الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال
الإدارة الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

د/ مجادي راجح

إعداد الطالبين:

- بن شويخ عبد النور

- حلفاية الحاج

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر

يقول الله تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

لا يستحق الشكر إلا الله العلي القدير الذي سهل لنا سبيل العمل
من فيض علمه الذي وسع كل شيء فله الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات وله
الفضل كله في إتمام العمل

وكما يقول خير الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم:

﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور: مجادي راجح الذي قلما نجد مثله فقد كان نعم
الأستاذ، فلم يخل علينا بالكبيرة كما الصغيرة، أدامك الله لنا ولأحبابك
ولجميع الطلبة، ونفع بك الأمة الإسلامية

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى غاية اليوم
وخاصة

أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بن شويخ عبد النور

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى
الوالدين الكريمن بارك الله في عمرهما

وإلى روح المرحوم أخي محمود حلفاية

وإلى زوجتي العزيزة وأولادي حلفاية رائد ومارية وإلى كل
الأهل والأقارب والأصدقاء

وإلى كل من ساعدني وأعانتني على إتمام هذا العمل

حلفاية الحاج

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	- شكر.
	- إهداء.
	- قائمة المحتويات.
	- قائمة الجداول.
	- قائمة الأشكال.
	- الملخص باللغة العربية.
	- الملخص باللغة الإنجليزية Abstract.
أ - ب	- مقدمة.
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
01	1-1- إشكالية الدراسة.
02	1-2- فرضيات الدراسة.
02	1-3- أهمية الدراسة.
02	1-4- أهداف الدراسة.
03	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
06	1-6- الدراسات السابقة.
09	1-7- مميزات الدراسة الحالية.

الجانب النظري	
الفصل الثاني: الخلفية النظرية	
10	- تمهيد.
11	2- الخلفية المعرفية.
11	2-1- تصنيف المعرفة.
12	2-2- خصائص المعرفة.
13	2-3- التنشئة الاجتماعية.
13	2-3-1- مفهوم التنشئة الاجتماعية.
13	2-3-2- خصائص التنشئة الاجتماعية.
14	2-3-3- الخلفية المعرفية والنسق القيمي للعامل.
15	2-4- مظاهر الخلفية المعرفية للعامل.
16	2-5- الخلفية المعرفية وتكوين ثقافة تنظيمية.
18	- خلاصة.
الفصل الثالث: الإدارة الرياضية والأداء الوظيفي	
19	- تمهيد.
20	3-1- الإدارة الرياضية.
20	3-1-1- مفهوم الإدارة.
21	3-1-2- مفهوم الإدارة الرياضية.
21	3-1-3- مكونات الإدارة الرياضية.
21	3-1-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.

22	3-1-5- وظائف الإدارة.
24	3-1-6- التنظيم الإداري في التربية البدنية.
24	3-1-7- مبادئ التنظيم.
25	3-1-8- الرقابة الإدارية.
28	3-2- الأداء الوظيفي.
28	3-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي.
28	3-2-2- محددات ومعايير الأداء الوظيفي.
30	3-2-3- مؤشرات الأداء.
31	3-2-4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
31	3-2-5- تأثير الخلفية المعرفية على الأداء الوظيفي.
34	3-2-6- تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي.
36	- خلاصة.
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
37	- تمهيد.
38	4-1- الدراسة الاستطلاعية.
40	4-2- منهج الدراسة.
40	4-3- متغيرات الدراسة.
40	4-4- مجتمع وعينة الدراسة.
41	4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات).

42	4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية).
43	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.
44	4-8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية.
45	- خلاصة.
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
46	5-1- عرض النتائج.
61	5-2- تحليل النتائج.
61	5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
64	6-1- الاستنتاج العام.
64	6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.
65	- قائمة المصادر والمراجع.
	- قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
42	01	- جدول يبين درجات الاستبيان.
43	02	- جدول يبين معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.
43	03	- جدول يبين معامل الفا كرونباخ.
46	04	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الأول.
47	05	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثاني.
47	06	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثالث.
48	07	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الرابع.
49	08	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الخامس.
50	09	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال السادس.
50	10	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال السابع.
51	11	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثامن.
52	12	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال التاسع.
53	13	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال العاشر.
53	14	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الحادي عشر.

54	15	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثاني عشر.
55	16	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثالث عشر.
56	17	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الرابع عشر.
56	18	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الخامس عشر.
57	19	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال السادس عشر.
58	20	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال السابع عشر.
59	21	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال الثامن عشر.
59	22	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال التاسع عشر.
60	23	- جدول يبين النتائج الاحصائية للسؤال العشرون.

- الملخص بالعربية:

- الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية:
- لقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة جوانب مختلفة منها الجانب (المنهجي)، حيث تناول فيه الباحث إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة، وأهميتها وأهدافها، ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى مميزات الدراسة الحالية، وتطرق في الجانب الثاني (النظري) إلى تناول فصلين أولهما الخلفية المعرفية ثم فصل الإدارة الرياضية والأداء الوظيفي، ثم تناول الباحث الجانب الثالث وهو (التطبيقي) متطرقاً إلى منهج الدراسة المتبع، و تناول فيه الدراسة الاستطلاعية ومتغيراتها ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة بالاعتماد على برنامج تحليل **spss** ومخرجاته، ثم تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية ، وتناول في الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات والتي أكدت صحته حيث خلصت النتائج إلى أن للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة وذلك من خلال مفهومه للولاء، والانضباط، والعلاقات الاجتماعية.
- الكلمات المفتاحية: الخلفية المعرفية، عمال الإدارة الرياضية، الأداء الوظيفي.

- الملخص بالإنجليزية:

Summary:

Cognitive background and its reflection on increasing the return of sports management staff

This study comprised three different aspects, including the (methodological) aspect, in which the researcher addressed the problems of the study and dealt with its hypotheses, its importance and its objectives, and then he defined the concepts and terminology of the study, the previous studies, as well as the features of the current study. The second aspect (theoretical) touched on two chapters, the first was a cognitive background, then the mathematical management and functional performance. Then the researcher dealt with the third aspect (Application), where he touched upon the followed methodology of the study, in which he dealt with the exploratory study and its variables, the society and the sample of the study, as well as the data collection tools and the psychometric properties of the study tools, by relying on the SPSS analysis program and its outputs, the design of the study and the statistical treatment. The fifth chapter included the presentation, the analysis and the discussion of the results in the light of the hypotheses that confirmed its validity. The results concluded that the knowledge background has a positive impact on the increase of the return

of the sports administration staff in the Directorate of Youth and Sports, through its concept of loyalty, discipline, and social relations.

- **Keywords:** Cognitive background, sports management staff, job performance.

مقدمة

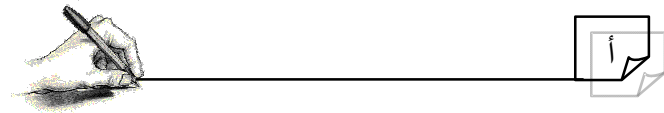
- مقدمة:

- المشاكل التي يواجهها الانسان عديدة من شأنها ان تؤثر على اداءه الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية مما يعود ذلك إلى الخلفية المعرفية وهذه الأخيرة تعتبر من المواضيع الحديثة في علم الادارة بحيث نجد ان للمعرفة تأثير على تصرفات وسلوكيات الافراد في المجتمع مما يعمل على اظهار مختلف تصرفاتهم داخل المؤسسة الرياضية سواء مقابل أدائهم أو فيما بينهم ضمن العلاقات الاجتماعية التي تكون شبكة من التفاعلات والتأثيرات في عدة اتجاهات كلها في الأخير تصب في علاقة الأفراد مع بعضهم.

- كما تعتبر عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية بحيث نجد أن سلوكهم وتصرفاتهم نتيجة لتفاعل العادات والتقاليد والقيم المعرفية والتنشئة الاجتماعية التي تتحكم في سلوكه وتوجيهاته وبالتالي نتائج أعماله وأدائه في المؤسسة الرياضية.

- وخلفية العامل المعرفية تعود أساسا إلى عملية التنشئة الاجتماعية والقيم المعرفية التي يكتسبها ويتشبع بها وبالتالي فإن التنشئة هي عملية مستمرة ومتغيرة على امتداد الحياة والتي تهدف إلى غرس المهارات والاتجاهات الضرورية وكذا تساعده على تنمية الشخصية الإنسانية للفرد بحيث يتعلم كيف يؤدي أدواره الاجتماعية ومن خلال بيئته تتحدد هوية الفرد وهذه البيئة تختلف من حيث خصائصها من مجتمع إلى آخر ومن وسط حضري إلى وسط ريفي وتعود القيم المعرفية أو النسق القيمي الذي يعتبر بمثابة نتاج اجتماعي يتعلمها ويكتسبها الفرد أثناء التنشئة الاجتماعية وخاصة أن القيم تهتم وترتبط بحياة الأفراد وعلاقاتهم وحاجاتهم وبالتالي فإن دراسة الجانب الثقافي يهدف إلى القيم التي يتصفون بها في المؤسسة الرياضية كالرغبة في الانجاز والجدية في العمل وإعطاء اعتبار للوقت وغيرها من القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم مما تعطي امكانية واسعة للنتبؤ بالأسلوب الذي ينتج عنهم.

- كما تجدر الاشارة إلى أن التنشئة الاجتماعية والقيم التي اكتسبها لذا تأثيرها الواضح على سلوك وأداء أفرادها والذي يعتبر انعكاسا لأفكار الموظفين واتجاهاتهم ورغباتهم ومن أجل فهم الموضوع أكثر حاولنا في دراستنا هذه اكتشاف الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول هي كالآتي:



- (الفصل الأول) الإطار العام للدراسة ويتناول هذا الفصل سبعة عناصر مهمة في دراستنا هي:
الإشكالية، وفرضيات، وأهمية الدراسة، الأهداف، تحديد المفاهيم والمصطلحات، والدراسات السابقة، ومميزات الدراسة الحالية.
 - (الفصل الثاني) يتضمن الخلفية المعرفية.
 - (الفصل الثالث) يتضمن الإدارة الرياضية والأداء الوظيفي.
 - (الفصل الرابع) يتضمن منهجية الدراسة ويحتوي على:
الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات اجراء الدراسة الميدانية.
 - (الفصل الخامس) عرض وتحليل ومناقشة النتائج ويتضمن هذا الفصل نقطتين رئيسيتين:
 - أولاً: عرض وتحليل نتائج الزوار الاستبيان.
 - ثانياً: تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.
 - (الفصل السادس) استنتاجات واقتراحات واشتمل الفصل على:
 - أولاً: استنتاجات عامة.
 - ثانياً: اقتراحات.
 - ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة.
- إضافة إلى المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق وملخص الدراسة باللغتين، العربية او الفرنسية.



الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة:

- تعرف المجتمعات اليوم تطورات سريعة في مختلف المجالات سواء كانت اجتماعية او اقتصادية أو خدماتية لما يعود ذلك إلى تطور وانتشار المعرفة في مختلف المجتمعات وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على النسق تأثيرا بالغ يتجلى ذلك من خلال المعرفة لسائدة كالقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والتنشئة الاجتماعية التي يكتسبها الفرد ويأتي بها إلى الإدارة التي يعتبرونها حجر الأساس وينشا داخلها علاقات اجتماعية.
- والإدارة الرياضية هي عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة، وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (نعمان، 2010، ص 10).
- إذا هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. (عبده، 2011، ص 25).
- وهؤلاء الأفراد ليسوا منعزلين عن البناء الاجتماعي لأنهم يعملون بطريقة رسمية لما يؤثر على أداءهم داخل النسق التنظيمي من خلال القيم التي يكتسبونها في مراحل مبكرة من حياتهم ويتشبعون بها إثناء عملية التنشئة الاجتماعية حيث تتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد بشخصيته المتميزة التي تمكنه من التفاعل مع البناء الاجتماعي وكذا معرفة ذاته وهويته والدور الذي يشغله داخل النسق التنظيمي كل ذلك من اجل تحقيق التوافق الاجتماعي مع البناء الثقافي من خلال اكتسابه للقيم السائدة في المجتمع.
- كما تعتبر المعرفة من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها ولأهمية المعرفة في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني كما لا يمكن إغفال المرجعية المعرفية التي انغرست في ذهنية الموظف من خلال القيم المعرفية السائدة في المجتمع كالانضباط والعلاقات الاجتماعية واحترام الوقت وكل ذلك من شأنه أن يؤثر على أدائه الوظيفي داخل النسق التنظيمي.



ومن خلال ذلك نطرح التساؤل التالي:

- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية؟

وعلى ضوء المشكلة نطرح التساؤلات التالية:

- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط؟

- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء؟

- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- يوجد انعكاس ايجابي للخلفية المعرفية على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط.

- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء.

- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية.

1-3- أهمية الدراسة:

- إن أهمية الدراسة التي نحن بصدد دراستها تكمن في الوصول إلى مدى انعكاس الخلفية المعرفية على أداء الموظف الإداري داخل المؤسسة بالإضافة إلى معرفة الدور الذي تلعبه كل من الخلفية المعرفية والاداء الوظيفي.

- توضيح أهمية القيم المعرفية السائدة في المجتمع ومدى تأثيره على سلوك الموظف الإداري التي يكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية.

1-4- أهداف الدراسة:

- معرفة كيفية تأثير الخلفية المعرفية للموظف الإداري على انضباطه داخل المؤسسة.

- التعرف على بعض القيم وانعكاسها على سلوك الموظف مثل قيمة العمل الوقت.



- معرفة أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء وسلوك الموظفين وملاحظة بعض الأساليب المستخدمة كالحوار والتعاون والتفاعل بين الموظفين.

- معرفة مدى اندماج الموظفين مع قيم المنظمة ومدى ولائهم للمؤسسة.

1-5-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- أصبح من البديهي أن ينطلق الباحث في بحثه بعدد من المفاهيم التي لها علاقة بموضوع بحثه وبالتالي سنحاول عرض هذه المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث والتي تساهم في عملية التحليل باعتبارها إطار مرجعي للدراسة الميدانية والبناء النظري بصفة عامة.

1-5-1- المعرفة:

- **التعريف اللغوي:** المعرفة تعني التعلم والتهديب والفتنة والتمكن من العلوم والفنون والآداب.

كما أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية، والتي تنتقل من جيل إلى آخر متضمنة بذلك الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز في مجمع معين شاملة كل العلوم والمعتقدات والفنون) والقيم والقوانين والعادات وغيرها. (أحمد زكي بدوي، 1984، ص 92).

- **التعريف الاصطلاحي:** من التعاريف الأولى للمعرفة تعريف " إدوارد تايلور " إذ يعتبرها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع. (داداي عدون، 2004، ص 106).

- أما تعريف (ميشال مان) فكان يدور حول المعنى الذي أشار إليه (تايلور) فالمعرفة في رأيه تشتمل الأفكار والممارسات والأدوات والرموز والفنون وكافة أنواع الانتاجات البشرية وتختلف في ذلك تبعا لاختلاف الزمان والمكان ومن خلال التعريفين السابقين لصد أن كل من " تايلور " و " مان " ركزا على سمتين رئيسيتين هما: التأكيد على النظر إلى المعرفة باعتبارها وحدة متكاملة وتعدد مكونات المعرفة كما يظهر كذلك من خلال التعريف أن الإنسان ليس منعزلا عن مجتمعه بل لصدته يتأثر بها سواء كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- **التعريف الإجرائي:** المعرفة هي مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والتقاليد التي تنظم العلاقات بين الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، التي تكتسب من خلال التفاعل مع المجتمع المحيط بهم لذا يؤثر ذلك على حياتهم بصفة عامة وأدائهم الوظيفي بصفة خاصة.

1-5-2- الخلفية المعرفية:

- **التعريف الإجرائي:** الخلفية المعرفية هي كل ما تحمله ذهنية العامل الجزائري من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف التي يكتسبها أثناء التنشئة الاجتماعية سواء كان في الأسرة أو في المدرسة أو في



المسجد أو جماعة الرفاق لذا يؤثر ذلك على سلوكيات وتصرفاتهم وكذا الأدوار الاجتماعية وبالتالي تؤثر على حياته الذهنية ويتضح ذلك من خلال أدائه داخل الإدارة والمؤسسة.

1-5-3- الأداء:

- **التعريف اللغوي:** يعني العمل أو الإنتاج، فالأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. (عبد الباقي، 2009، ص 153).

- **التعريف الاصطلاحي:** هو سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون (شاوش، 2005، ص 8).

1-5-4 - الأداء الوظيفي:

- **التعريف الاصطلاحي:** وايت و ميير يعرفان الأداء: على أنه المستوى الذي تتمتع مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات من مدخلاتها فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة. (الغالي، إدريس، 2007، ص 478).

- ويعرفه " أحمد زكي بدوي " أن تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل. (رضا قجة، 2003، ص 51).

- كما يشير الأداء إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء. (أحمد صقر، 2005، ص 25-26).

- **التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن الطاقة المبذولة من طرف العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لذا وبهدف تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يجعلها تقوم ببناء سلوكيات تعبر عن قيم ترسم الأداء النموذجي.

1-5-5- الولاء:

- **التعريف اللغوي:** هو الانتماء والانتساب، وهو كلمة تستخدم للدلالة على الصلات والوظائف التي تربط بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه الصواب كالأسرة أو العمل أو الوطن.

- **التعريف الاصطلاحي:** يعرف الولاء على أنه الالتزام بالمشاركة في العمل أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق الوظيفة. (على عباس، 2008، ص 117).

- كما يعرف كذلك على انه الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، وهو شعور ينمو داخل الفرد بالمسؤولية) وأيضا الإخلاص والمحبة واندماج الفرد نحو شيء يهمه. (نور الدين حاروش، 2011، ص 268).



- **التعريف الإجرائي:** هو إحساس العامل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسئلة بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال ولائه للمؤسسة الذي يتمثل في المحافظة على أسرار المنظمة وكذا العمل على اصلاحها.

1-5-6- الانضباط:

- **التعريف اللغوي:** مصدر من ضبط الشيء حفظه بالحزم، ورجل ضابط أي حازم.
- **التعريف الاصطلاحي:** تنظيم الأمور، بمعنى اهتمام التقني بجميع الأنظمة لمهنته والمحافظة عليها سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات أو التعامل مع جميع المستويات. (خلف السكارنة، 2009، ص 124).

- كما يعرف بأنه: تدريب منظم، وتمارين وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية، وهو نظام تعليم وضبط يغرس في الذهن الخضوع للسلطة المقررة وضبط النفس، والسلوك السوي المنتظم. (تقية محمد المهدي، 2006-2007، ص 37).

- **التعريف الإجرائي:** الانضباط يعني الجدية والالتزام والدقة والإتقان في العمل بمعنى إنجاز أعماله في وقتها المحدد واحترامه للوقت وحرصه على قوانين العمل بالإضافة إلى احترامه وانضباطه بالقوانين واللوائح التنظيمية داخل الإدارة والمؤسسة.

1-5-7- العلاقات الاجتماعية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي نموذج للتفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي. (عاطف غيث، 2006، ص 403).

- **التعريف الإجرائي:** هي كل ما يرتبط بين شخصين أو أكثر في مجال العمل والذي يشتمل على نمط التعاون بين زملاء العمل وكذا التفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل واستخدام أساليب التحوار بالإضافة إلى علاقات العمل سواء بين زملاء العمل أو مع المسؤولين.

1-5-8- الإدارة الرياضية:

- **التعريف الاصطلاحي:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ويستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات.

- كما تعرف أيضا أنها: توجيه كافة الجهود داخل البيئة الرياضية وتحقيق أهدافها. (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 51).

- الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات



الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة. (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله، 2010، بدون صفحة).

- **التعريف الإجرائي:** هي العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق في مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة وذلك لتحقيق أهدافها بتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية.

1-6- الدراسات السابقة:

- دراسة العقبي الأزهر 2008-2009 ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في القيم الاجتماعية والمعرفية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين: هدفت الدراسة إلى تقصي أثر القيم المعرفية على السلوك المهني للعامل وإلى إبراز بعض أشكال الاختلاف بين القيم التقليدية ومتطلبات أو قيم التنظيم المعاصر بالإضافة إلى المظاهر السلوكية التي تنتج عنها القيم.

- ويعني الباحث بالقيم التقليدية لمجموعة القيم المرتبطة بالتنظيم القديم الذي يطغى عليه الطابع الرعوي والفلاحي وتحكم الروابط الأسرية والقبلية في سلوك وتصرفات أفرادها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للدراسة، وقد أجريت الدراسة بسبع وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري، تم فيها مقابلة 400 فرد ما بين عامل وإطار، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: النظرة إلى العمل: يحتم العامل العمل ويمجده نظرا لتعوده على العمل الجاد في التنظيمات الأسرية وقيمته الدينية لكن بعد الاستعمار ظهر لدى العامل ميل أكبر نحو الأعمال الحرة.

- **قيمة احترام الوقت وسلوك المواظبة:** يعاني الموظف من صعوبات كبيرة في التحكم في الوقت وفي ضبط المواعيد نظرا لاستعمال معايير غير دقيقة والنتيجة عدم قدرته على الالتزام بمواعيد العمل. إعطاء أولوية للظروف الأسرية والمناسبات الاجتماعية على حساب أولويات العمل، فقد يتغيب العامل دون سابق إنذار، أو قد يتغيب بسبب تافه.

- علاقات العمل والتفاعل مع القادة حيث تكشف القيم التقليدية للعاملين سلوكيات واتجاهات سلبية اتجاه بعض القيادات الإدارية، كالتعبير عن تناقض وصراع القيم داخل التنظيم، حيث يفضل العامل القيادات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، وينبذون القيادات التي تقتصر إلى الصفات الأخلاقية، وقد يصل الاتجاه السلبي إلى حد رفض التعامل معها ويميل العامل إلى رفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقبيلتهم.

- دراسة يوسف جفلولي 2007-2008 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل في القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية: هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة



وأداء العاملين، والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل المعرفية التي تحد من تحقيق أداء متميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للدراسة، كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة حيث اشتملت عينة الدراسة 92 عاملا من مجتمع الدراسة 257، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجد أن أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى تعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.

البحث في المنظمة عن التميز في الأداء لد تتجهج وسائله من إعطاء استقلالية والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض.

- دراسة إلياس سالم 2005-2006 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم: هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين بالإضافة إلى دراسة اتجاهات تأثير القيم المعرفية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة 92 عامل، وتوصل الباحث إلى:

- يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك.

- اعتقاد العاملين في ضرورة العمل وإتقان العمل واستعدادهم لذلك باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أداء متميز وإنتاجية مرتفعة.

- للوقت قيمة ثمينة عند أفراد المؤسسة فهم يحتمون مواقيت الدخول والخروج ويحتمون مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعته.

- قيمة احترام الوقت تؤثر تأثير جوهريا على أداء الموارد البشرية.

- عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل مسؤولية الفشل.

- قلة أشكال مساعدات العاملين في أمورهم الشخصية مما يقلل لديهم الشعور بالانتماء

- دراسة " شامي صليحة 2009-2010 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده وكذا التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته، كما تهدف إلى التعرف على مدى تأثير عناصر



المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين حيث تم إجراء هذه الدراسة بجامعة "أحمد بوقرة" بومرداس .
- واستخدمت الباحثة في دراستها لمنهج الوصفي بغية ملائمة الدراسة، هذه واشتملت عينة الدراسة عينة عشوائية 100 أستاذ و 38 من الموظفين الإداريين ومن أهم النقاط التي توصلت إليها:

أولا / بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا كأحد محاور المناخ التنظيمي وكذلك محور الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال، المشاركة في صنع القرارات.
- وجود علاقة إيجابية بين كل عناصر المناخ التنظيمي. (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز والأداء الوظيفي للموظفين).

ثانيا / بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو عناصر المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.
- دراسة بودراع فوزي 2013-2014 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية: هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سوناطراك، كإحدى المؤسسات العالمية، ومعرفة المنظومة المعرفية والقيمية لهذه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، والوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والممارسات التي تتبناها المؤسسة، وتراها كنقاط قوة بالنسبة إليها، ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخلفي وهو ثقافة المؤسسة، بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها، تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها، وأخيرا فلسفتها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي، كما استعان بالمقابلة مع المسيرين حيث اشتملت عينة الدراسة على 28 عامل دأمون، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:
- أن الثقافة التي تتمتع بها المراكب هي ثقافة مركزية التي تقوم على الهرمية الصلبة وكذلك تركز العمل الروتيني، وترفض أي مبادرة أو تجديد فالتخطيط المركزي هو الركيزة الأساسية لإنجاز العمل.
- تسمح المؤسسة لموظفيها بالتصرف بانفراج في أداء أعمالهم دون العمل الجماعي.
- العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعاملين بها تقوم على الثقة والتعاون.
- العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة علاقة عمل فقط، فالشيء الذي يربطه بالمؤسسة هو الأجر.

1-7- مميزات الدراسة الحالية:



من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة الأداء الوظيفي يمكن القول على أنه يوجد تشابه بينهما في المنهج المتبع كما أنها تناولت الاستبيان كأداة.

- ومن خلال استعراضه للدراسات التي تناولت الخلفية المعرفية مثل دراسة "إلياس سالم 2005-2006" التي ركزت على معرفة أهم أبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة ودراسة اتجاهات تأثير القيم المعرفية، ودراسة يوسف جغلول 2007-2008 التي ركزت على الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة، والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل المعرفية.
- ومن خلال استعراضه للدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي مثل دراسة "شامي صليحة" 2009-2010 التي ركزت على التعرف على المناخ التنظيمي وكذلك التعرف على الأداء الوظيفي ومفهومه ومحدداته ومدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- وتميزت دراستنا عن باقي الدراسات بدراسة الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود العاملين في الإدارة الرياضية وقد استعان الباحث في دراسته بالعديد من الدراسات فيما يخص الخلفية المعرفية وأيضاً الجانب التطبيقي من خلال اقتباس بعض عبارات الاستبيان وتعديلها على مجال التخصص وتكييفها مع موضوع البحث.



الجانب النظري

الفصل الثاني

الخلفية المعرفية

- تمهيد:

تعد الخلفية المعرفية والدراسات السابقة المنطلق الاول للباحث عند بداية دراسته ففيها يقوم بجمع المعلومات النظرية التي بها ارتباط وثيق بموضوع دراسته حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة ومتغيرات الدراسة ومؤشراتها وأراء العلماء وأدبيات النظرية حيث تستخدم هاته المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها، كما نسلط الضوء على الخلفية المعرفية ومدى انعكاسها على مردودية عمال الادارة الرياضية والغرض منها بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة المرتبطة والتي بها علاقة مباشرة كما نقوم بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدارسة الحالية.



2- الخلفية المعرفية:

- المعرفة مفهوم واسع ذو جوانب متعدد، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات أو عدد كبير منها، إذ سوف نعرض عدد قليل منها:
التعريف الأول للمعرفة هو تعريف "الإنثربولوجي لإدوارد تايلور" إذ يعتبر المعرفة ذاك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها بصفته عضو في المجتمع. (داداي عدون، 2004، ص 106-107).
 - كما يعرفها "كروبير" بأنها "مجموعة ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة والعادات والتقاليد والافكار والقيم والسلوك الذي تؤديه اليه".
 - ومن بين التعريفات كذلك نجد تعريف المنظمة العربية للتربية والمعرفة والعلوم ALESCO وهي: مجموعة النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من مهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع اوجه النشاط الاجتماعي الاخرى مؤثرة فيها متأثرة بها، معية عليها، مستعينة بها. (العلاي الصادق، 2006، ص 51).
 - أما تعريف "كوفايرون" الذي يرى المعرفة "بأنها تشتمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي، وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجملته موجزة هي انجازات الانسان خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك ونتاج لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر. (فراج عثمان، 1992، ص 33).
 - كما ذكر "محمد بن عبد العزيز الجزائري" 1988 ان لمفهوم المعرفة عدة استعمالات عند العرب واهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج. (بوفلجة غياث، 2003، ص 6-12).
 - والمعرفة في جوهرها محصلة للسلوك الانساني او شروط ضرورية لها سلوك وهي مثابة التراث الاجتماعي الذي ينتقل من جيل الى اخر عن طريق التعلم والتلقين، وهي سلوك يتعلمه كل فرد من الافراد عن طريق التنشئة الاجتماعية والاكنتساب الثقافي. (عبد الحميد، رشوان، 2006، ص 10).
- 2-1- تصنيف المعرفة: حلل بعض العلماء المعرفة الى عناصر جزئية وأشاروا الى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، وأول ما اتجهت اليه انظارهم تقسيمها الى المعرفة المادية والمعرفة اللامادي



- المعرفة المادية:(المحسوسة) تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات المعرفة وهي المنتجات الانسانية التي يمكن أن تختبرها بالحواس وحياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في المعرفة المادية وتتمثل في الأثاث، السيارات .. الخ وتنتج هذه الماديات عن العقل الانساني.

- المعرفة اللامادية: (الضمنية) تعتبر اللاماديات من أهم أركان المعرفة ويقصد بالضمنية المظهر التجريدي وهي تنقسم إلى عنصرين هما: الأفكار والمعتقدات وهي تشمل مقدمات الافعال مثل التصافح بالأيدي وتحية العلم الخ.

- والمعرفة اللامادية هي تشمل أنماط السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات وكذلك الكلمات التي يستعملها الانسان.

- وهناك من صنف المعرفة إلى ما يقوم بالوظيفة الظاهرة ومنها ما يقوم بالوظيفة الباطنة وهذا التصنيف يمكن أن يحقق عدة أهداف هامة في مجال البحث العلمي. (عبد الحميد، رشوان، 2006، ص 71-72-73). كما يمكن تصنيف المعرفة الى:

- ثقافة المجتمع العامة: وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.

- المعرفة السياسية: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساوات، الثقة.

2-2- خصائص المعرفة:

- من خلال التعريفات السابقة وبالرغم من الاختلاف الموجود بين الثقافات الا ان هناك بعض الخصائص المشتركة سواء كانت ظاهرة او المستترة نذكر منها ما يلي:

- المعرفة انسانية واجتماعية باعتبار الانسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل اي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع ان يفكر وينتج افكار ويصنع اذواق يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله اياها.

- المعرفة مكتسبة بواسطة الاتصال بين الافراد في نفس المجتمع او بين المجتمعات، يقوم الإنسان باكتساب المعرفة بعد ولادته تماما وقد تكون المعرفة التي يكتسبها الشخص من نفس المجتمع الاصلي او من مجتمعات اخرى حسب موضوعه فيها أو جلبه لها. (داداي عدون، 2004، ص 107-108).

- المعرفة سلوك يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز، إذ ان كل المجتمعات الإنسانية لها انساق من الرموز منها الإيمان، الإشارة، وعليه تعتبر الرمز الذي يقارب ما يجب إتباعه.



- الوجدانية تختلف المعرفة من فرد إلى آخر وذلك رغم تشابه الافراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز المعرفة بأنها مصنع الاختلاف. (عبد الحميد، رشوان، 2006، ص 37-38).
- المعرفة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون وذلك عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، اختلفت درجة نموها أو تخلفها ومهما اختلفت تصنيفاتها والاسس المستعملة في ذلك، فانه يمكن وجود انظمة متشابهة كالأكل، ونظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها وفي كل الحالات فان هناك ثلاثة قطاعات للثقافة هي المادي، الاجتماعي، والفكري أو الرمزي.
- ومن خصائص المعرفة التنظيمية التي تتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتقويم والمكافئات وما إلى ذلك.... الخ. (مقدم عبد الحفيظ، 1992، ص 10).
- ومن خلال ما سبق يتضح ان ظهور المعرفة كان مع ظهور الانسان على الارض وكان مصطلح المعرفة متداولاً بين الكثير من الباحثين والعلماء وبالرغم من الاختلاف الموجود للثقافات إلا أننا نجد مجموعة من الخصائص المشتركة بينها ولكن تختلف تصنيفاتها.

2-3- التثنية الاجتماعية:

2-3-1- مفهوم التثنية الاجتماعية:

- يعرف "بارسونز" التثنية الاجتماعية بأنها "عملية تعليم تعتمد على تلقين والمحاكاة والتوحيد مع الانماط العقلية والعاطفية والاخلاقية عن الراشد والطفل وهي عملية دمج العناصر المعرفية في تنسيق الشخصية وهي عملية مستمرة. (الشناوي وآخرون، 2001، ص 15).
- والتثنية أو التربية الاجتماعية للفرد إن صح القول هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده في أن يصبح راشداً لو شخصيته المتميزة ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع، وان ينتج ويساهم في رفاهية وتنمية مجتمعه وان ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني. (دادى عدون، 2004، ص 179).

2-3-2- خصائص التثنية الاجتماعية:

تتميز عملية التثنية الاجتماعية بالخصائص التالية:

- انها عملية فردية اجتماعية بمعنى أنها فردية خاصة بالفرد بالإضافة الذ كونها اجتماعية لا تتم إلا ضمن الجماعة وفي الإطار الاجتماعي.



- انها عملية تعلم اجتماعي يتعلم فيها الفرد عن طريق التفاعل الاجتماعي وأدواره والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، ويكتب الاتجاهات والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة.
- أنها عملية مستمرة لا تقتصر على مرحلة معينة ولكن تستمر خلال مراحل العمر المختلفة. (إبراهيم خليفة، 1984، ص 82).
- أنها عملية ديناميكية تتضمن التفاعل والتغيير فالفرد في تفاعله مع أفراد الجماعة يأخذ ويعطي فيما يخص بالمعايير والأدوار الاجتماعية والاتجاهات النقية.
- انها عملية معقدة متشعبة تستهدف في مهام كبيرة وتتواصل بأساليب ووسائل متعددة لتحقيق ما تهدف إليه. (زراهي، الرشدان، 2005، ص 28).

2-3-3- الخلفية المعرفية والنسق القيمي للعامل:

- تعاني كثير من المؤسسات من فشل المسيرين في فهم دوافع العمل وإيجاد أساليب مسيطرة للواقع القيمي للمجتمع وهو ما أدى إلى مشاكل معقدة متعددة بهذه المؤسسة، كما تساهم مجموعة من العوامل التاريخية والمعرفية والاقتصادية والسياسية والخبرات الخاصة في تحديد النسق القيمي للعامل وتؤثر بالتالي على اتجاهاته نحو العمل، كما تحدد طرق معاملته مع زملائه ورؤسائه وسلوكه داخل المنظمة والهدف من دراسة الخلفية المعرفية للعامل هو معرفة تنشئته الاجتماعية والنسق القيمي الذي اكتسبه من خلال عملية التنشئة التي مر بها.

- مفهوم النسق القيمي للعامل: يعرف نوبس القيم على أنها " مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليده وأعراف المجتمع " وسلوكيات العمال وتصرفاتهم لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وبالتالي يكون الحكم للأمور وتقييمها وتصرفاته وسلوكياته راجع إلى الخلفية المعرفية.

تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط، يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي. (بوفلجة غياث، 2003، ص 38).

- انعكاس القيم المعرفية والاجتماعية في سلوك العامل: يتمتع المجتمع الجزائري بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي، وسعو إلى تحقيق أهدافهم مع الأخذ بعث الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها، وهي الاستفادة التي تظهر في سلوك العامل داخل الإدارة



لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغت نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط ثقافية أجنبية عنه.

- إلا أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوكيات تظهر القيم المعرفية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما.

2-4- مظاهر الخلفية المعرفية للعامل:

- تعتبر دراسة الخلفية لدى العامل ذات أهمية كبيرة وذلك لمعرفة وفهم سلوك العمال وتصرفاتهم وكذا تنشئتهم الاجتماعية التي مروا بها بهدف التعرف على مدى تأثيرها على مستوى أدائهم داخل المؤسسة وللنسق القيمي مجموعة من الانعكاسات السلوكية التي أفرزت عنها القيم المعرفية السائدة في المجتمع حيث أنها تمثلت في مجموعة من المظاهر، حيث يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- **التخلف والتغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العمال بإجراءات مناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعب احترام وقت العمل، إلا أنه حتى عند توفر وسائل النقل فإن العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلة الانضباط السائد لغالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التخلف من العمل هي السائدة والغالبة أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة.

- **صراعات العمل:** تعرف إدارة المؤسسات مجموعة من الصراعات، صراعات بين الإدارة والعمال وغيرها من الصراعات إلا أن ما يلفت الانتباه هو أن الخلفية للعمال هي الأسباب الحقيقية لعدد كبير منها. (بوفلجة غياث، 2003، ص 23-24).

- **مفهوم الوقت:** تبرز ظاهرة عدم احترام الوقت في عدة مظاهر كالانصراف عن العمل وعدم احترام مواعيد الدخول والخروج من الدوام الرسمي كل هذه المؤشرات أدت إلى عدم الانضباط في العمل وكذا انتشار ظاهرة التغيب والتمارض وبالتالي فإن قيمة الوقت واحترامها تعود إلى طبيعة العامل وكذا إلى نسقه الاجتماعي.

- **ضعف الرضى المهني:** إن البحث عن واقع العمال، وظروف عملهم وواقعهم المهني، يلاحظ نوعا ما من التذمر وعدم الرضى المهني وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال وخاصة في المؤسسات العمومية.

- **النظرة للعمل:** أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد وقيمه نظرتة للعمل، فالعامل في مجتمعنا يحتم العمل وبمجده، ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه.



- إذ أن أفراد المجتمع تعودوا على العمل عموماً في حقوقهم ويمتحنون حرفهم في تنظيمات أسرية أو قبلية، إلا أن دخول الاستعمار والاستيلاء على الكثير من أراضيهم واستغلالهم أدى إلى كره العمل بالمؤسسات وظهرت عند العامل رغبة في العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي أو الحرفي أو التجاري، كما نجد الشباب المثقف والمتعلم يفضل عادة المهنة المستقلة، وقد كان الفرد نابعا من مركز قبيلته وأسرته أكثر ما هو ناتج عن طبيعة عمله وهذه النظرة أخذت تتغير مع التحولات التي عرفها المجتمع.
 - الانضباط في العمل: ان التعود على حرية العمل وعدم التكيف مع نظام العمل كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملته وتصرفاته ما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم والمؤسسة.
 - وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط وذلك ما نلاحظه في كثير من الأحيان أن البيئة تؤثر على ميدان العمل ذلك تعقيدا لمهمة الإدارة والأنظمة. (بوفلجة غياث، 2003، ص 32-34).
- 2-5- الخلفية المعرفية وتكوين ثقافة تنظيمية:**
- يتطلب تكوين وبناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل المعرفة التنظيمية ذلك أنو من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات المعرفية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة. (محمد صالح القريوني، 2000، ص 164).
 - وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلة صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون المعرفة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه المعرفة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد لقبول ثقافة المنظمة واستمرارها وذلك من خلال اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون المعرفة، والمعرفة التي تسود المنظمة تعبر عن الاختيار السيئ للعاملين.
 - ويتضح ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المحددة لتكوين ثقافة تنظيمية. (جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص 440).



- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين والموظفين الجدد من المعرفة والخبرات السابقة بغية تمكينهم من تبيين المعرفة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية يهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دورياً للتأكد على اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تكليف العاملين للقيام ببعض العمال من خلال التقليد والمحاكات كتدريب العاملين على تبني المعرفة السائدة في المنظمة.



- خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الأول للخلفية المعرفية بمفهومها الواسع ذو الجوانب المتعددة ومتطلبات إدارة المعرفة التي تحتاج الى عناصر جزئية بالإشارة الى العلاقات الوظيفية بين عناصرها، وكان اول ما اتجهت اليه انظارهم تقسيمها الى عنصرين متميزين هما المعرفة المادية والمعرفة اللامادية ومن ثم تطرقنا إلى التنشئة الاجتماعية وخصائصها وفي الأخير ختمنا الفصل بالنسق القيمي للعاملين مع تكوين وبناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال.



الفصل الثالث
الإدارة الرياضية
والأداء الوظيفي

الوظيفي

- تمهيد:
- لقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.
- والإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.
- فنجد ان الأداء الوظيفي عبارة عن دالة تفاعل بين السلوك الذي يمارسه الموظفون ومدى انجازه في مجال عمله، حيث نستطيع ان نميز بين السلوك والانجاز والأداء، باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنطقة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه لسرد أو نتاج أو النتائج، في حين الأداء فهو محصلة التفاعل بين السلوك والانجاز.



الوظيفي

3- الإدارة الرياضية والأداء الوظيفي:

3-1- الإدارة الرياضية:

- إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري. (مروان، 2002، ص 94).
- إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين للحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

3-1-1- مفهوم الإدارة:

- عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي: (مروان، 2002، ص 22).
- يعرفها الإداري الأمريكي (jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) (بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.
- ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة وبتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و "حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.



الوظيفي

- وقد نظر إليها الرئيس الراحل " جمال عبد الناصر على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.
- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.
- وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.
- ويمكن تعريف الإدارة أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف. (عصام، 2009، ص 20).

3-1-2- مفهوم الإدارة الرياضية:

- عرفها كل من (بلانتان) و (بيت) (Blantene et beitel) ودو سونس كيلي (De sens Kelly) على أنها "المهارات المرتبة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (عصام بدوي، 2001، ص 76).
- ويعرفها مفتي إبراهيم حماد بأنها فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (مفتي إبراهيم حماد، 2001، ص 17).
- وتعرف الإدارة الرياضية بأنها فن إنجاز الأعمال خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي، وتوجيهها بما يتناسب مع المؤسسة الرياضية، باستعمال الجهود البشرية والمادية المتاحة وفقاً لمفاهيم وأسس علمية، وأداتها عناصر العملية الإدارية مما يحقق التطور المستمر في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم. (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، ص 31).

3-1-3- مكونات الإدارة الرياضية:

- لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:
- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان، 2002، ص 60).

3-1-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:



الوظيفي

- لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:
- **المهارات الفنية:** وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.
- **المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.
- **مهارة الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الاجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.
- إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه
- وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

3-1-5- وظائف الإدارة:

- **تعريف التخطيط:** تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل الإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من اجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان، 2002، ص78).

- كما عرف البروفيسور سيريل هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:
- التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير مثل القرار في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيت



الوظيفي

رداركر "رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها، مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (إيهاب، 2002، ص 22).

- أهمية التخطيط: بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط. (مروان، 2002، ص 100).

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف: التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة: إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون له أهداف مخططة وعليها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (خيثم، 1999، ص 80).

- المزايا الأساسية للتخطيط: للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.

- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة" جانب استراتيجي.



الوظيفي

- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال إشراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحديد المعايير وما يجب عمله لتحقيقها. (احمد، ب.س، ص 28).
- **مراحل عملية التخطيط:** من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة او لملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها. (احمد، ب.س، ص 28).

3-1-6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

- تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية. (مروان، 2002، ص 65).
- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
 - إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
 - أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
 - تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.
 - إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو المعرفة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد



الوظيفي

معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

3-1-7- مبادئ التنظيم:

- **التدرج الإداري:** يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان، 2002، ص 64).
- **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
- **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- **اللامركزية:** لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
- **التكامل:** وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- **توازن السلطة والمسؤولية:** المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
- **التنسيق:** هو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

3-1-8- الرقابة الإدارية:



الوظيفي

- الرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو، انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. (السيد، 2001، ص 35).
- ويعرفها "فويل": "هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موسى، 2000، ص 120).
- **تعريف الرقابة الإدارية:** هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.
- وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:
- الحوافز والعقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.
- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.
- **معنى الرقابة:** الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.
- **محاور الرقابة:** تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:
- **النوع الأول:** الرقابة التشغيلية وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.
- **النوع الثاني:** الرقابة الاستراتيجية فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة. (مروان، 2002، ص 156).



الوظيفي

- مبادئ الرقابة الإدارية: حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (لبنى، 2003، ص 05).
- ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:
- التركيز على الأهم: عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
- توفر المعلومات: لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- الوقت المناسب: إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة لاستخدام والاحتياج له.
- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
- الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها. (أحمد، 2002، ص 636).
- الدقة: قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.
- المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.
- التحكم الذاتي: يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.



الوظيفي

- الملائمة: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.
- الاتصال: ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.
- التجاوب: تمتد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

3-2-2- الأداء الوظيفي:

3-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

- يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة بكفاءة وفعالية وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي منها:
- تعريف "حسن الذي عرف الأداء الوظيفي على انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس تداخل بين الأفراد والجهد،) فالجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن راوية محمد، 1999، ص 216).
- ويعرفه آخرون على أنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- من خلال هذا التعريف نجد أن إدارة الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بسلوك الإنسان والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه.
- ويعرفه أحمد زكي بدوي انه تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل. (رضا قجة، 2003، ص 61).



الوظيفي

- ويشير العلماء إلى الأداء الوظيفي على أنه "مجهودات الشركات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (ناصر محمد بن عقيل، 2006، ص 52).

3-2-2- محددات ومعايير الأداء الوظيفي:

أولاً- العوامل المحددة للأداء الوظيفي: تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة للملائمة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء لعمله، وأداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاث عوامل رئيسية تطرق إليها أحمد صقر عاشور من خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع مقدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي. (رضا قجة، 2003، ص 58).

- القدرات: لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بعمل معين وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرة كامنة أو مستعدة لتتحول إلى قدرات بالفعل بعد التدريب والتعليم أو الممارسة ومن ذلك فإن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعلم، ونجد أن القدرة تنقسم إلى قسمين:

- فطرية أي أن الفرد يولد ويتمتع بها موروثاً.

- أما المكتسبة فهي ما يحصل عليه الفرد من قدرات جراء التدريب والتعلم.

- وعلى هذا فإن المدير الناجح يجب أن يكون ملماً بمختلف أساليب التدريب وكيفية وضع برامج التدريب من أجل تطوير أداء العاملين والموظفين. (عبد الرحمن العيسوي، ص 167-169).

- الدافعية: تناول من الباحثين موضوع الدوافع من جوانب مختلفة اتفقت على الأداء واختلقت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل، فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحصر الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع مختلفة ومنهم كذلك من ركز بحثه على عوامل متعددة مادية ومعنوية إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين. (رضا قجة، 2003، ص 59).

- الإدراك: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، فالمنظمات توفر مجموعة من المثبرات لتوجيه سلوك العمال في أدائهم وفي عقلياتهم المهنية، هذه المثبرات يتوقف نجاحها على إدراك الظروف والواقع الذي يتعاملون معه. (عبد الرحمن العيسوي، ص 140).



الوظيفي

- ويعرف الإدراك أنه " تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس حول المثيرات في البيئة المحيطة، لتصبح مرتبة وذات معنى. (جمال الدين محمد مرسي، 2002، ص 213).

ثانياً- **معايير الأداء الوظيفي:** إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المنفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء بصفة مستمرة وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة، ومن هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفرض وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، يصيب العاملين أو الموظفين مشكلة التراخي يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة الأداء.

- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخل، يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمض إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال الإدارة وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

- **الإجراءات:** هي الخطرات التي يسير عليها أو فيها أداء العامل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على تلك الاتفاقات المتبعة في انجاز العمل والتي تكون وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في الانجاز العمل. (محمد بن علي المانع، ص 73-74).

3-2-3 مؤشرات الأداء: يرتبط الأداء بمجموعة من المؤشرات منها:

- **دوران العمل:** يعتبر دوران العمل من المفاهيم التي أصبحت تحتل مكاناً بارزاً بين موضوعات الدراسة السوسولوجية في مجال الصناعة وكذا الإدارة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات الإنسان أو الموظفين وتقلاتهم داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه (جيمس بريس) بقوله دوران



الوظيفي

العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى ومن خلال هذا التعريف نجد أنه يشير إلى تحركات العمال من عمل لآخر داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى. (رضا قجة، 2003، ص 83-84).

- **التغيب:** ويعرفه (بياورديو) حيث "يعتبر التغيب كرد أو عدم قبول حالة أو وضع العمل" ويتضح من خلال ذلك أن هناك عوامل تنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحديد الماهية، فعند توفير الظروف الفيزيائية الملائمة تؤدي لأمراض مهنية مختلفة هذه الأمراض بدورها تؤدي إلى زيادة معدل الغياب كما تؤكد أن لأسلوب الإشراف دورا مؤثرا في مدى تكيف العامل في عمله وانعكاس ذلك على ظاهرة التغيب عند العمال بشكل عام، ومن جهة أخرى فإن التنظيم البيروقراطي الصارم من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة يدفعه إلى التغيب. (اسمهان بلوم، 2005، ص 45-46).

- **الانضباط:** ويقصد به الالتزام بقواعد السلوك والعمل وضبط النفس عن أي عمل يخالف القوانين المرغوبة والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ونعني به كذلك الالتزام بالنظام ويعد الانضباط في العمل من الأمور المهمة والصعبة إذ لا يمكن أن يسري بدون توزيع للأدوار والمراكز وبدون مشرف ومسير ومراقب وضابط للعمل، حيث يعتبر المشرف ومستواه العلمي والمهني المحور الأساسي في عملية الانضباط والنظام. (بشان الموسمي، 2004، ص 165).

- **التحكم التكنولوجي:** يعتبر التحكم التكنولوجي من أهم المؤشرات التنظيمية التي تبحث التكنولوجيا الفعالة والحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البيئة التنظيمية، وشكلت مهمة تكيف العامل أو الموظف مع الآلات أو الأجهزة وطرق العمل أهم الأبعاد المبلورة لعدم التحكم التكنولوجي، فالخبرة وحدها لا تكفي أمام نقص المهارة والخبرة الناتجة عن انعدام المعرفة العلمية التكنولوجية التي من شأنها إعداد كفاءات تتمكن من السيطرة على طرف العمل. (اسمهان بلوم، 2005، ص 51-52).

3-2-4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر إما بالإيجاب أو بالسلب على مستوى أداء العامل أو الموظف منها:

- **الإشراف:** يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة.

- ويعرف الإشراف على أنه اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياس أدائه وتقدير كفاءته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل استحق ذلك لكفاءته واشباعه الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك



الوظيفي

بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول.
(رضا قجة، 2003، ص 72-73).

- الحوافز: إن من أهم مقومات أي منظمة هو العنصر البشري لذلك لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، حيث جعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيدا يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المنظمة.
- ويعرف على أنه نصيب العامل من إنتاج المنتج، معبرا عنه تعبيراً نقدياً ومقسماً حسب مقدار ونوعية العمل الذي يقوم به الفرد. (رضا قجة، 2003، ص 76-77).

3-2-5- تأثير الخلفية المعرفية على الأداء الوظيفي:

- أولاً- تأثير نمط الانضباط على الأداء الوظيفي: يعرف الانضباط بأنه تدريب منظم، وتمارين وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية وهو نظام تعليم وضبط، يغرس في ذهن الخضوع للسلطة المقررة وضبط النفس، والسلوك السوي المنتظم. والانضباط يعني الجدية والالتزام والدقة وحسن أداء الواجبات المهنية واحترام قوانين الآخرين وكذا الدقة والإتقان في العمل.
- بالإضافة إلى انجازه لأعماله في وقتها المحدد وكذا احترامه للوقت وحرصه على قوانين العمل بالإضافة إلى احترامه، وانضباطه بالقوانين واللوائح التنظيمية داخل المنظمة. (نقية محمد المهدي، 2006-2007، ص 37).

ثانياً- صور الانضباط الوظيفي:

- الانضباط والالتقان: الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين، الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرون أكثر من الاهتمام بكميتها.
- الانضباط في الوقت:
- الوقت هو الزمن والإنسان أنت مجموع أيام حياتك، فاهتمامك بوقتك واستثماره واهتمام بنفسك.
- تعرف على جدولك في العمل وأحضره قبل بدء العمل.
- تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات انجاز العمل.
- لا تخرج من المؤسسة إلا في الأوقات المحددة.
- الانضباط في العمل والتصرفات:



الوظيفي

- يحتاج الإنسان للتعامل مع من هو أعلى منه، ومن هو مثله، ومن هو أصغر منه، وانضباطه في التعامل يحفز الآخرين على احترامك.
 - إعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم بكل احترام.
 - أنت في مجتمع متعلم، ولن تنال حقوقك بالقوة وإنما بالإقناع والبيان.
 - حافظ على ممتلكات ومرافق العمل فهي لك وللجميع. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 176).
- ثالثاً- العلاقة بين الانضباط والأداء الوظيفي: يشير انضباط العاملين في المؤسسة يعني سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها، فالانضباط هو الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات وينظم العمل وإجراءاته وقواعده وكذا بمقاييس ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا والتي ارتضاها المجتمع، وارتبطت به أصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهه وآلياته، إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة واحترام الوقت.
- الانضباط الدائم بالمؤسسة هو ضروري لكل جماعة إنسانية، مصدر موجود بالنظام الداخلي وهو بمثابة النقطة الأساسية داخل أي منظمة وارتكاب خطأ واحد يضر ليس فقط الموظفين ولكن يضر المؤسسة في حد ذاتها وذلك راجع لطبيعة الأداء الوظيفي للموظفين لأنه كلما كان هناك انضباط داخل المنظمة كلما كان أداء عالي للمهام الموكلة للموظفين. (تقية محمد المهدي، 2006-2007، ص 39).

رابعاً- تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي:

- مفهوم الولاء التنظيمي: يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية والمعرفة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها من سلسلة المفاهيم العلمية المرتبطة بالعملية الإدارية التي تعزز العنصر البشري في المنظمات، ولقد أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.
- فقد عرفته عايد خطاب 1998 على أنه: اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ويذكر (جايمون) أن هناك من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول أهداف المنظمة وقيمتها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة. (سليمان فارس، 2011، ص 78).



الوظيفي

- أنواع الولاء: من أهم أنواعه:

أولاً- الولاء الشخصي: وهو ولاء لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها.

ثانياً- الولاء للأسرة: وهو الولاء للأسرة التي ينتمي إليها الموظف والتي يؤمن بقيمتها ومعتقداتها والتي قد تؤثر على أدائه الوظيفي.

ثالثاً- الولاء للمؤسسة: وهو مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية لتحقيق تلك الأهداف.

- أهم مؤشرات الولاء التنظيمي:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.

- درجة التضحية من أجل المنظمة.

- الدفاع عن المنظمة في الانتقال من منظمة إلى أخرى.

- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

- الحفاظ على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها.

- الحفاظ على أسرار المنظمة.

كل هذه المؤشرات تدل على ولاء الموظف إلى لمنظمة التي يعملون بها. (مدحت محمد أبو نصر، 2005، ص 21).

3-2-6- تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي:

- مفهوم العلاقات الاجتماعية: إن مفهوم العلاقات الاجتماعية بشكل عام هو متعدد الجوانب ويحكمه العديد من الجوانب النفسية والاجتماعية والمتعلقة بالفرد أو البيئة المتعلقة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الواحد أو جماعات العمل الفرعي.

كما تحدد العلاقات الاجتماعية من خلال النظام الاجتماعي الذي يسهل أو يعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل وهذه العوامل تشمل أبعاد كثيرة مثل طبيعة التعاون في المنظمة، وشكل الاتصال المتبع، وكذا نمط التفاعل وأخذ علاقات العمل السائدة داخل المنظمة، كل هذا من شأنه أن يؤثر على الأداء الوظيفي للموظف داخل المنظمة. (مروان الزعبي، ص 04).

- أنواع العلاقات الاجتماعية:



الوظيفي

أولاً- التعاون: يعتبر التعاون من العمليات الاجتماعية المهمة في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد بشكل سليم، ومفهومه العام هو "العمل سوياً بغية تحقيق غايات عامة مشتركة والتعاون سلوك شائع في أغلب المجتمعات وفي كل المجالات خاصة في المجالات التي يسودها تقسيم العمل.

- والتعاون يربط أفراد المنظمة من خلال تعاون الموظفين في مصالح تخص العمل وفي حل مشكلات العمل وكذلك في غياب بعض المعلومات التي يحتاجونها في عملهم مما يؤثر ذلك على أدائهم بصفة عامة. (عبد الله الرشدان، 1999).

ثانياً- التفاعل: يعتبر التفاعل من أهم عناصر العلاقات الاجتماعية ، ويمكن تعريفه بأنه " ما يحدث عندما يتصل فرداً أو أكثر ويحدث نتيجة لذلك تعديل السلوك"، والتفاعل بين الموظفين يعود إلى شخصية الفرد وكذا مكانته الاجتماعية مما يساعد ذلك على أدائه لمهامه الموكلة إليه، وهذا التفاعل قد يكون مباشر أو غير مباشر ويمكن تحديد التفاعل المباشر بأنه تلك العلاقة القائمة بين الموظفين وتشير بعض التجارب أنه كلما زاد التفاعل بين أفراد الجماعة زاد تماسكها، وبالتالي يكون ذلك التفاعل من أجل العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة واستخدام أسلوب التفاوض وكذلك تقبلهم لأية أفكار أو أوامر من طرف الجماعة مما يخدم ذلك مصالح المؤسسة. (عبد الله الرشدان، 1999، ص 44).

ثالثاً- علاقات العمل: يشار إلى أن العلاقات في العمل سواء بين الزملاء في العمل أو بين المسؤول والموظفين على أنها علاقة ودية ولا يوجد فيها هرمية حيث تستهلك العلاقات بين الزملاء جهد كبير بين الأفراد خلال يوم العمل مقارنة مع العلاقات مع الرؤساء وتؤدي العلاقات بين الزملاء مجموعة من الوظائف المهمة في حياة العمل وتشكل مصدراً مهماً للدعم النفسي والاجتماعي للموظف بهدف التخفيف من ضغوط العمل، إضافة إلى ذلك يشكل الزملاء مصدراً مهماً للمعلومات التنظيمية المهمة للموظفين فالموظفون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل التي لا يمكن الحصول عليها بطرق رسمية كما أنهم يتعلمون من بعضهم البعض. (أحمد فوزي بشرى، 1985، ص 05).



الوظيفي

- خلاصة:

- من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.
- فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.



الوظيفي

- يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، و ذلك على مستوى الفرد والمنظمة و الدولة، كون ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حتى يكون أداء العاملين أداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة و قيادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الاداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا.



الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- تمهيد:
- في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول الى نتائج موثوقة الا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج وما يبنى في اطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تميزت به من خصائص سيكومترية، تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب التي يستدل بها على صحة او عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وان ساقها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول الى نتائج ذي قيمة علمية.
- وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على اتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة.



4-1- الدراسة الاستطلاعية:

- تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال ضبط الاشكالية والفرضيات، وصياغة الفرضيات هو أساس انطلاق الدراسة، وفيما يخص أدوات جمع البحث هي أساس إنجاز الجانب الميداني الذي يعطي مصداقية للإشكالية ولقد اخترنا الاستبيان الذي هو أحد الأدوات المعتمدة لإنجاز بحثنا، فقد قمنا بدراسة استطلاعية من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث قمنا بتوزيع استبانة أولية على لمجموعة من العاملين يقدر عددهم خمس عاملين من أجل معرفة النقائص والأخطاء الموجودة في الاستبانة وحساب الخصائص السيكومترية، ومعرفة ميدان البحث وامكانية إجراء هذه الدراسة، ومدى قابلية اختبار الفرضيات.
 - **المجال المكاني:** أجرينا الدراسة الميدانية لموضوعنا المتمثل في الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - **مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:** وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة "وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 90-243 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.
 - وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 06 - 245 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكوف منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات لتطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع كامل الهياكل والهيئات المعنية،
 - حيث نظم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:
- 1- مصلحة التربية البدنية والرياضية.
 - 2- مصلحة نشاطات الشباب.
 - 3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
 - 4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.



- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية: يتم إنشاء وتخطيط اهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:
- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية، الروحية.
- بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- تهيئة الوسائل وتسيير الاموال لاستغلالها الطاقات والمهارات الفردية.
- **علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:** تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، وبلوغ المهارات أو ما يصطلح به الرياضي المنتج الذي يمكن من تحقيق المردود المعنوي وتحصيل الأرباح المادية، ونظرا إلى أن المؤسسة الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشمل نفس أهدافها، كالاستغلال الاقتصادي والتمكين إنتاج سلع وخدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة ورفع مستوى المعيشة وتحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة وتحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الاموال وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال مثل ذلك الذي حصل مع نادي ليون "الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 برأسمال قدر ب 150 مليون أورو وبناء على ما سبق نؤكد على أنه ككل عمل لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها لتجاوب والتطور الحاصل في شتى الميادين فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية التي تعمم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح.
- **بالمجال الزمني:** يجب على الباحث أن يحدد الفئة الزمنية التي نزل فيها إلى ميدان الدراسة وفي هذه الدراسة تمت دراستنا الاستطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداء من: 08-2022-05 الى غاية 13-05-2022، وذلك ليتم التعرف على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.
- أما توزيع استمارات الاستبيان النهائية على عينة الدراسة فكانت في: 16-05-2022 وتم استرجاعها في: 19-05-2022، حيث انه قد تم استرجاع جميع الاستمارات.



4-2- منهج الدراسة: يعد منهج الدراسة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي إذ بواسطته يضبط الباحث أسئلته وفروضه ويحدد الطريق الذي سيسلكه في إنجاز بحثه فهو يمثل مجموعة القواعد التي تنظم عملية البحث في العلوم وتوجه خطواتها للوصول إلى نتيجة علمية دقيقة حول الظواهر. (السيد علي الشتا، 1998، ص 266).

- كما يعرف المنهج كذلك حسب "سامية محمد فهمي وآخرون" بأنه الطريق التي يسلكها العقل في راسة أي علم من العلوم للوصول إلى القضايا الكلية أو القوانين العلمية أو هو الطريق التي يبين بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه. (سامية محمد فهمي وآخرون، ص 134).
- ولأن هدفنا من الدراسة كاف وصف الظاهرة الخلفية المعرفية لعمال الإدارة الرياضية على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، ومن خلال وصف الدور الذي يربط كل من التنشئة الاجتماعية والقيم السائدة ومن انضباط وولاء العامل والعلاقات الاجتماعية بأدائه داخل المؤسسة.
- فقد اعتمدنا على هذا المنهج (الوصفي) الذي مكنا من الوقوف على وصف وتفسير وتحليل دور الخلفية المعرفية وانعكاسها على مردود العامل وأدائه داخل المؤسسة من جهة واستخلاص النتائج التي يمكن أن تجيب على الأسئلة التي طرحت في الإشكالية من جهة أخرى.

4-3- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان عبد المجيد، 2000، ص 87). وعليه كان المتغير المستقل كالتالي: الخلفية المعرفية.
- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك، وذلك فإن المتغير المستقل بينما الاستجابة هي المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان عبد المجيد، 2000، ص 90). وعليه كان المتغير التابع كالتالي: الأداء الوظيفي.

4-4- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل مجموعة من العمال والموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والمقدر عددهم 47 عامل.



- عينة الدراسة: هي كل جزء من مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن وغير ذلك. (رشيد زرواتي، 2002، ص 334).

- حيث اعتمدت في هذه الدراسة على جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر ب 41 عامل وهذا ما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع العاملين وتكونت عينة الدراسة من 41 عامل من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بعد إقصاء عناصر العينة الاستطلاعية.

4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

- بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

- حيث يعرفه البلداوي الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة المطروحة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها. (البلداوي عبد المجيد، 2007، ص 22).

- ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن انعكاس زيادة مردود الأداء الوظيفي وبتوجه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

- وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث محاور هي:

• الخلفية المعرفية والانضباط عدد عباراته من 01 إلى 07

• الخلفية المعرفية والولاء عدد عباراته من 08 إلى 14

• الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية عدد عباراته من 15 إلى 20.



- درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على درجتين:

الجدول رقم 01: درجات الاستبيان		
لا	نعم	الإجابة
1	2	الدرجات

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

- صدق أداة الدراسة: يعني صدق الأداة التأكد من انه سوف يقيس ما عده لقياسه. (فاطمة، 2002، ص 167).
- كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (الراجحي، 2003، ص 81).
- **الصدق الظاهري:** تقديرات المحكمين يعني الاختبار الصادق في صورته الظاهرة بمعنى اخر ليس صادقا علميا واحصائيا ويدل المظهر العام لعبارته على انه مناسب للمختبرين وذلك بوضوح تعليماته وعبارته ومستويات الصعوبة في الاختبار. (فرحات، 2001، ص 122).
- قمنا بعرض الاستبيان على 03 أساتذة محكمين من المعهد المشهود لهم بالكفاءة والخبرة العلمية حيث تم تعديل بعض العبارات التي تم الاتفاق عليها من طرف المحكمين بنسبة كبيرة.
- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. (الرقب، 2011، ص 108).



وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجداول التالية توضح الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان.

جدول رقم (02) معامل الارتباط بين كل محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الخلفية المعرفية والانضباط	0.823	0.5
02	الخلفية المعرفية والولاء	1.000	0.6
03	الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية	0.889	0.5

- ثبات الأداة: يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان ان ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو يكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (الدهشة، 2006، ص 78).
- معامل الفا كرونباخ:

جدول رقم (03) معامل الفا كرونباخ		
المحاور	عدد العبارات	كرونباخ a
الخلفية المعرفية والانضباط	07	0.940
الخلفية المعرفية والولاء	07	0.864
الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية	06	0.856
معامل الثبات الكلي	20	0.927

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

- بعد مراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا ثم تحكيمها من طرف أساتذة مختصين.
- بعد ذلك قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية وقام بتوزيع استبيان للتأكد من صحة الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وكذلك معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان لقياس الصدق.



- وبعد التأكد من ملائمة أداة الدراسة قام الباحث بتحديد عينة الدراسة والممتكونة من 41 عامل باستخدام طريقة قصدية (الحصر الشامل)، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة واسترجاع 41 استمارة منه، وتفريغه ثم ادخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قمنا بتحليل البيانات والخروج بنتائج الدراسة، وتمت الدراسة بداية من تاريخ قبول الموضوع إلى غاية تاريخ 29 ماي 2022.

4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

- استعمل الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الثاني والعشرين، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:
- اختبار **كا** 2 لإيجاد الفروق بين التكرارات في إجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي.
- معامل الثبات كرونباخ **a**.
- النسب المئوية والتكرارات.



- خلاصة:

- من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من اجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذا توضيح اهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة الى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما اننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة تالتي تمحورت حولها الدراسة كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في احسن الظروف وعرضها في احسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وانما الغاية في الوصول الى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.



الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

5-1- عرض النتائج:

- تحليل نتائج المحور الأول: الخلفية المعرفية والانضباط.
- العبارة رقم (01): هل احترامك للعمل كعبادة يجعلك تحرص على احترام قوانين العمل.
- الجدول رقم (04): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الأول "هل احترامك للعمل كعبادة يجعلك تحرص على احترام قوانين العمل"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الأول وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (04):						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا)2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	29,878a	1	92.7	38	نعم
				07.3	03	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة (92.7%) أجابوا بـ "نعم"، ونسبة (07.3%) أجابوا بـ "لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا)2 تقدر بـ (29,878a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة أصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة وهذا ما ترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "هل احترامك للعمل كعبادة يجعلك تحرص على احترام قوانين العمل"، أي أنهم يؤمنون بأن العمل عبادة مما يجعلهم محترمين لعملهم.
- العبارة رقم (02): من خلال احترامك لقوانين العمل فإنه عند زيارة أحد أصدقائك لك تتركه حتى تنتهي من عملك.
- الجدول رقم (05): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثاني "من خلال احترامك لقوانين العمل فإنه عند زيارة أحد أصدقائك لك تتركه حتى تنتهي من عملك"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الثاني وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.



الجدول رقم (05):						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.086	2,951a	1	63.4	26	نعم
				36.6	15	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة (63.4%) أجابوا ب"نعم"، ونسبة (36.6%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة 2(كا) تقدر ب(2,951a) ومستوى الدلالة (0.086) عند درجة حرية (1) وهي قيمة أصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "من خلال احترامك لقوانين العمل فإنه عند زيارة أحد أصدقائك لك تتركه حتى تنتهي من عملك"، أي أنهم محترمين لقوانين العمل وملتزمين بأوقاتهم وكذلك انضباطهم وإتقانهم لعملهم على أكمل وجه.
- العبارة رقم (03): من خلال احترامك للوقت فإنك تصر على إنجاز عملك في الوقت المحدد.
- الجدول رقم (06): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثالث "من خلال احترامك للوقت فإنك تصر على إنجاز عملك في الوقت المحدد" يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الثالث وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (06)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	33,390a	1	95.1	39	نعم
				04.9	02	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01



- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة (95.1%) أجابوا ب"نعم"، ونسبة (04.9%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب(33,390a)، ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة أكبر من (0.01) مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال: من خلال احترامك للوقت فإنك تصر على إنجاز عملك في الوقت المحدد، أي أنهم يحترمون الوقت ويصرون على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وإنما يدل على انضباطهم في العمل.
- العبارة رقم (04): عند زيارة أحد أصدقائك لك في مكان عملك توجل عملك وتقبله إذا كان لا يستغرق وقت طويل.
- الجدول رقم (07): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الرابع "عند زيارة أحد أصدقائك لك في مكان عملك توجل عملك وتقبله إذا كان لا يستغرق وقت طويل"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الرابع وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (07)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	12,902a	1	22	09	نعم
				78	32	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة (78%) أجابوا ب"لا"، و نسبة (22%) أجابوا ب"نعم"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (12,902a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة أصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال: عند زيارة أحد أصدقائك لك في مكان عملك توجل عملك وتقبله إذا كان لا يستغرق وقت طويل"، أي أنهم يحترمون وقت العمل، وإنما هذا يدل على انضباطهم في عملهم.



- العبارة رقم (05): احترامك للمعتقدات الدينية تجعلك تحرص على أداء عملك في غياب المسؤول أو في حضوره.
- الجدول رقم (08): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الخامس "احترامك للمعتقدات الدينية تجعلك تحرص على أداء عملك في غياب المسؤول أو في حضوره"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الخامس وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (08)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	33,390a	1	95.1	39	نعم
				04.9	02	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن نسبة (95.1%) أجابوا ب"نعم"، ونسبة (04.9%) أجابوا ب"لا"، وأن قيمة كاف تربيع (كا) 2 المحسوبة تقدر ب (33,390a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة أصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "احترامك للمعتقدات الدينية تجعلك تحرص على أداء عملك في غياب المسؤول أو في حضوره"، بأنهم يجعلون من عملهم كواجب عليهم ويتعاملون معه كمعتقد ديني وكذلك يتقنونه في حضور المسؤول أو غيابه.
- العبارة رقم (06): الوقت شيء ثمين يجب عليك احترامه وتنظيمه وتقديسه.
- الجدول رقم (09): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال السادس الوقت شيء ثمين يجب عليك احترامه وتنظيمه وتقديسه يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال السادس وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.



الجدول رقم (09)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	37,098a	1	97.6	40	نعم
				02.4	01	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة (97.6 %) أجابوا ب"نعم"، و نسبة (02.4%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا)² تقدر ب (37,098a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة (1)، وهي قيمة أصغر من (0.01)، مما يدل على جود دلالة إحصائية وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال: "الوقت شيء ثمين يجب عليك احترامه وتنظيمه وتقديسه" أي أنهم يحترمون الوقت وينظمونه ويقدمونه ، وإنما هذا يدل على الانضباط في الوقت.
- العبارة رقم (07): باحترامك لمقدساتك نحو العمل فإن أدائك لمهامك تعتمد على الإتقان والدقة في العمل.
- الجدول رقم (10): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال السابع باحترامك لمقدساتك نحو العمل فإن أدائك لمهامك تعتمد على الإتقان والدقة في العمل" يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال السابع وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (10)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	37,098a	1	97.6	40	نعم
				02.4	01	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**



- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة (97.6%) أجابوا ب"نعم"، و (02.4%) أجابوا ب "لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2) تقدر ب(37,098a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه اجابات أفراد العينة على السؤال " احترامك لمقدساتك نحو العمل فإن أدائك لمهامك تعتمد على الاتقان والدقة في العمل "أي انهم محترمون لعملهم وانما هذا يدل على انضباطهم في عملهم.
- بالنسبة لعبارات المحور الثاني: الخلفية المعرفية والولاء.
- العبارة رقم (08): من خلال عاداتك وتنشئتك الاجتماعية فإنك تعمل لساعات إضافية في حال مرور المؤسسة بظروف صعبة.
- الجدول رقم (11): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثامن من خلال عاداتك وتنشئتك الاجتماعية فإنك تعمل لساعات إضافية في حال مرور المؤسسة بظروف صعبة"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الرابع وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (11)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	15,244a	1	80.5	33	نعم
				19.5	08	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة (80.5%) أجابوا ب"نعم"، و (19.5%) أجابوا ب "لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2) تقدر ب(15,244a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال " من خلال عاداتك وتنشئتك الاجتماعية فإنك تعمل لساعات إضافية في حال مرور المؤسسة بظروف صعبة "أي أن بعض العمال ينقصهم



الولاء اتجاه المؤسسة عندما يتعلق ذلك بحياتهم الاجتماعية وخوفهم من عدم خروج المؤسسة من ظروف صعبة.

- العبارة رقم (09): من خلال طبيعة القيادة تجعلك تحافظ على أسرار المؤسسة.
- الجدول رقم (12): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال التاسع " من خلال طبيعة القيادة تجعلك تحافظ على أسرار المؤسسة"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال التاسع وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (12)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	37,098a	1	97.6	40	نعم
				02.4	01	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة (97.6%) أجابوا ب"نعم"، و (02.4%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب(37,098a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال من خلال طبيعة القيادة تجعلك تحافظ على أسرار المؤسسة"، أن طبيعة القيادة هي عامل رئيسي متحكم في ولاء العمل للمؤسسة وهي من تزيد أو تنقص من ولائهم للمؤسسة وكذا الاحتفاظ بأسرار المؤسسة وعملها.
- العبارة رقم (10): بما أن العمل عبادة فإنك تفتخر عند إخبار الآخرين بعملك داخل المؤسسة.
- الجدول رقم (13): إجابات أفراد البحث اتجاه السؤال العاشر " بما أن العمل عبادة فإنك تفتخر عند إخبار الآخرين بعملك داخل المؤسسة"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال العاشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.



الجدول رقم (13)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.876	0,024a	1	48.8	20	نعم
				51.2	21	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة (51.2%) أجابوا ب"لا"، و (48.8%) أجابوا ب"نعم"، كما نلاحظ أن قيمة (كا)² تقدر ب(0,024a) ومستوى الدلالة (0.876) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "بما أن العمل عبادة فإنك تفتخر عند إخبار الآخرين بعملك داخل المؤسسة" أي من خلال أن العمل هو عبادة فإن العامل يفتخر عند سؤاله عند عمله داخل المؤسسة.

- العبارة رقم (11): هل التقويم المستمر والمكافآت تجعلك تحافظ على ممتلكات المؤسسة.

- الجدول رقم (14): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الحادي عشر " هل التقويم المستمر والمكافآت تجعلك تحافظ على ممتلكات المؤسسة"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الحادي عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (14)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	15,244a	1	80.5	33	نعم
				19.5	08	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01



- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة (80.5%) أجابوا ب"نعم"، و (19.5%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب(15,244a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "هل التقويم المستمر والمكافئات تجعلك تحافظ على ممتلكات المؤسسة" أي أن المكافئات والتقويم المستمر يجعل من عمال الإدارة يولون أهمية لعملهم ويحافظون على ممتلكات المؤسسة.
- العبارة رقم (12): لديك رغبة في الاستمرار داخل المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي.
- الجدول رقم (15): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثاني عشر " لديك رغبة الاستمرار داخل المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الثاني عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (15)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	26,561a	1	90.2	37	نعم
				09.8	04	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة (90.2%) أجابوا ب"نعم"، و (09.8%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (26,561a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال " لديك رغبة الاستمرار داخل المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي"، أن الولاء للمؤسسة هو ناتج عن الاستقرار الوظيفي كما أنو عامل رئيسي في جعل العمال من المتقنين لعملهم.



- العبارة رقم (13): بالنظر إلى الظروف الاجتماعية فإنها تؤثر عليك وتلهيك عن عملك.
- الجدول رقم (16): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثالث عشر" بالنظر إلى الظروف الاجتماعية فإنها تؤثر عليك وتلهيك عن عملك"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الثالث عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (16)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.042	4,122a	1	34.1	14	نعم
				65.9	27	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة (34.1%) أجابوا ب"نعم"، و (65.9%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (4,122a) ومستوى الدلالة (0.042) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال من خلال طبيعة القيادة تجعلك تحافظ على أسرار المؤسسة"، أن طبيعة القيادة هي عامل رئيسي متحكم في ولاء العمل للمؤسسة وهي من تزيد أو تنقص من ولائهم للمؤسسة وكذا الاحتفاظ بأسرار المؤسسة وعملها.
- العبارة رقم (14): إتقانك للعمل راجع إلى خدمة المؤسسة.
- الجدول رقم (17): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الرابع عشر" اتقانك للعمل راجع إلى خدمة المؤسسة"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الرابع عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.



الجدول رقم (17)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.003	8,805a	1	73.2	30	نعم
				26.8	11	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة (73.2%) أجابوا ب"نعم"، و (26.8%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (8,805a) ومستوى الدلالة (0.003) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "اتقائك للعمل راجع إلى خدمة المؤسسة" وهذا يدل على ولائهم للعمل هو الأصح وخدمة المؤسسة هو واجبهم.
- بالنسبة لعبارات المحور الثالث: الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية.
- العبارة رقم (15): هل السلوك المكتسب من التنشئة الاجتماعية يجعلك تتعاون مع زملائك لصالح العمل.
- الجدول رقم (18): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الخامس عشر "هل السلوك المكتسب من التنشئة الاجتماعية يجعلك تتعاون مع زملائك لصالح العمل"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الخامس عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف ترييع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (18)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) 2	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	33,390a	1	95.1	39	نعم
				04.9	02	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة (95.1%) أجابوا ب"نعم"، و (04.9%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (33,390a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "هل السلوك المكتسب من التنشئة الاجتماعية يجعلك تتعاون مع زملائك لصالح العمل" أي أن العلاقات الاجتماعية بثُ العمال تكسب العامل سلوك جيد يجعل منو شخصا متعاوننا مع الزملاء لصالح المؤسسة.
- العبارة رقم (16): في رأيك التعاون مع زملائك لصالح العمل راجع لعاداتك وتنشئتك الاجتماعية.
- الجدول رقم (19): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال السادس عشر" في رأيك التعاون مع زملائك لصالح العمل راجع لعاداتك وتنشئتك الاجتماعية"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال السادس عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (19)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	26,561a	1	90.2	37	نعم
				09.8	04	لا

****دالة عند مستوى معنوية 0.01**

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة (90.2%) أجابوا ب"نعم"، و (09.8%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (26,561a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "في رأيك التعاون مع زملائك لصالح العمل راجع لعاداتك وتنشئتك الاجتماعية" أي أن التعاون أساس بناء علاقة اجتماعية بثُ العمال وذلك نتاج العادات والتنشئة الاجتماعية للعامل.



- العبارة رقم (17): من خلال قوة إيمانك بالعمل فإنك تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط.
- الجدول رقم (20): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال السابع عشر "من خلال قوة ايمانك بالعمل فإن تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال السابع عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (20)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	(كا) ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	20,512a	1	85.4	35	نعم
				14.6	06	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة (85.4%) أجابوا ب"نعم"، و (14.6%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا)² تقدر ب (20,512a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "من خلال قوة ايمانك بالعمل فإنك تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط" أي أن العمال يتفاعلون مع بعضهم البعض وينشئون بينهم علاقات اجتماعية تجعل منهم أشخاصا منضبطين وذوي ولاء لصالح المؤسسة.
- العبارة رقم (18): من خلال قوة إيمانك بالعمل فإنك تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط.
- الجدول رقم (21): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال الثامن عشر "من خلال قوة ايمانك بالعمل فإن تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال الثامن عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.



الجدول رقم (21)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.160	1,976a	1	39.0	16	نعم
				61.0	25	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة (39.0%) أجابوا ب"نعم"، و (61.0%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة 2(كا) تقدر ب (1,976a) ومستوى الدلالة (0.160) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "من خلال قوة إيمانك بالعمل فإنك تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط" أي أن العمال يتفاعلون مع بعضهم البعض وينشئون بينهم علاقات اجتماعية تجعل منهم أشخاصا منضبطين وذوي ولاء لصالح المؤسسة.
- العبارة رقم (19): الترتيب في المناصب يجعلك تتقبل النقد الموجه إليك أثناء العمل.
- الجدول رقم (22): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال التاسع عشر "الترتيب في المناصب يجعلك تتقبل النقد والموجه اليك أثناء العمل"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال التاسع عشر وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف تربيع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (22)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	20,512a	1	85.4	35	نعم
				14.6	06	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01



- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن نسبة (85.4%) أجابوا ب"نعم"، و (14.6%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (20,512a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "الترتيب في المناصب يجعلك تتقبل النقد والموجه اليك أثناء العمل" أي أن مرتبة العامل تجعل منه شخصا متقبلا آراء الناس اتجاهه مما يعزز علاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل.
- العبارة رقم (20): الثقافة المكتسبة بواسطة الاتصال تستعملها للحصول على معلومات من زملائك.
- الجدول رقم (23): اجابات أفراد البحث اتجاه السؤال العشرون "الثقافة المكتسبة بواسطة الاتصال تستعملها للحصول على معلومات من زملائك"، يتناول هذا الجزء آراء وإجابات الأفراد نحو السؤال العشرون وقد استخدمنا النسب المئوية وكاف ترييع ومستوى الدلالة، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لهذا السؤال.

الجدول رقم (23)						
الاستنتاج الإحصائي	مستوى الدلالة	2(كا)	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرارات	
دالة **	0.000	20,512a	1	85.4	35	نعم
				14.6	06	لا

**دالة عند مستوى معنوية 0.01

- عرض ومناقشة النتائج: من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة (85.4%) أجابوا ب"نعم"، و (14.6%) أجابوا ب"لا"، كما نلاحظ أن قيمة (كا) 2 تقدر ب (20,512a) ومستوى الدلالة (0.000) عند درجة حرية (1) وهي قيمة اصغر من (0.01) مما يدل على وجود دلالة إحصائية، وهذا ما تترجمه إجابات أفراد العينة على السؤال "الثقافة المكتسبة بواسطة الاتصال تستعملها للحصول على معلومات من زملائك" أي الحصول على المعلومات من طرف الزملاء مبني على الاتصال والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال.



5-2- تحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود العمال بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط من خلال نتائج الجداول (04,05,06,07,08,09,10) وجدنا أن النتائج تحققت في محور الخلفية المعرفية وانعكاسها الايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط.
- وكانت تعكس موافقة أفراد العينة بنسبة عالية في جميع عبارات المحور ويمكن ان نرى قيم الدلالة في جميع عبارات عند درجة حرية (1) أصغر من مستوى معنوية (0.01)، فمن خلال اراء افراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن ان تقبل الفرض القائل ان للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط.
- وهو ما يتفق مع دراسة الياس سالم 2006 الذي تم التوصل في دراسته الى ان قيمة احترام الوقت يؤثر تأثيرا جوهريا على اداء الموارد البشرية من خلال الانضباط، وكذلك ما ذكرناه سابقا في الفصل الاول يرى "دوت شان" القيم المعرفية هي وحدها المسؤولة عن التنمية وهو ما يميز بين التقاليد الايجابية للصناعة التي علمت الافراد قيمة التوفير والاقتصاد، وفائدة العمل والحاجة الى الضبط والدقة والثبات واستعمال الوقت وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقيات والمواعيد. (الفصل الأول، ص 07).
- واختلفت مع دراسة "العقبي الازهر" بوفلجة غياث" تبرز ظاهرة عدم احترام الوقت في عدة مظاهر كالانصراف عن العمل وعدم احترام لمواعيد الدخول والخروج من الدوام الرسمي كل هذه المؤشرات ادت الى عدم الانضباط في العمل وكذا انتشار ظاهرة التغيب والتماريض وبالتالي فان قيمة الوقت واحترامها تعود الى طبيعة العامل وكذا الى نسقه الاجتماعي، وكذلك" اصبحت عادة التخلف من العمل هي السائدة والغالبة، أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية" (الفصل الثاني، ص 15).
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود العمال بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء.
- من خلال نتائج الجداول (11,12,13,14,15,16,17)، وجدنا أن النتائج تحققت في محور الخلفية المعرفية وانعكاسها الايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء، وكانت تعكس موافقة أراء العينة بنسبة عالية في جميع عبارات المحور ويمكن ان نرى قيم



الدلالة في جميع عبارات عند درجة حرية (1) أصغر من مستوى معنوية 0.01، من خلال آراء أفراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن أن نقبل الفرض القائل أن الخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الادارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء.

- وهو ما يتفق مع دراسة "الياس سالم" (2006/2005) التي توصلت في دراستها الى أنه يسود في المؤسسة روح الجدية وحس المسؤولية لدى الأفراد، إضافة إلى الانحياز نحو الفعل والاستعداد لبذل قصارى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتوصل كذلك إلى اعتقاد العاملين في ضرورة العمل وإتقان العمل واستعدادهم لذلك باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أداء متميز وإنتاجية مرتفعة.

- ويتفق كذلك مع ما تم ذكره في الفصل الثالث، أن درجة التضحية من اجل المنظمة والحفاظ على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها والحفاظ على أسرار المنظمة تدل على ولاء الموظف الى المنظمة التي يعمل بها. (الفصل الثالث، ص33).

- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود العمال بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية.

- من نتائج (18،19،20،21،22،23) وجدنا أن النتائج تحققت في محور الخلفية المعرفية وانعكاسها الايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية، وكانت تعكس موافقة أفراد العينة بنسبة عالية في جميع عبارات المحور ويمكن أن نرى قيم الدلالة في جميع عبارات عند درجة حرية (1) أصغر من مستوى معنوية (0.01) فمن خلال آراء أفراد العينة وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن أن نقبل الفرض القائل إن للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الادارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية.

- وهو ما يتفق مع دراسة "بودراع فوزية" (2014/2013) والتي توصلت في دراستها الى أن العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعاملين بها تقوم على الثقة والتعاون وأن العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة هي علاقة عمل فقط، بمعنى الشيء الذي يربطه بالمؤسسة هو الأجر، وتسمح المؤسسة لموظفيها بالتصرف بانفراد في أداء مهامهم دون الجماعة.

- واختلفت مع دراسة "العقبي الأزهر" (2009/2008) والذي توصل في دراسته الى أن علاقات العمل والتفاعل مع القادة حيث تكشف القيم التقليدية للعاملين سلوكيات واتجاهات سلبية اتجاه بعض القيادات الادارية، كالتعبير عن تناقض وصراع القيم داخل التنظيم، حيث يفضل العامل القيادات التي تهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية، وينبذون القيادات التي تقتصر الى الصفات الاخلاقية، وقد



يصل الاتجاه السلبي الى حد رفض التعامل معها ويميل العامل الى رفض التعامل مع المسيرين من غير منطقتهم وقبيلتهم.



الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات



6-1- الاستنتاج العام: من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي قدم للعاملين بمديرية الشباب والرياضية

لولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنا نصبوا إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

توصلنا من خلال تحليل نتائج المحور الأول والمتعلق بالخلفية المعرفية والانضباط في الإدارة الرياضية إلى تحقق صحة الفرضية الجزئية الأولى.

كما توصلنا من خلال تحليل نتائج المحور الثاني والمتعلق بالخلفية المعرفية والولاء في الإدارة الرياضية إلى تحقق صحة الفرضية الجزئية الثانية.

وتوصل من خلال تحليل نتائج المحور الثالث والمتعلق بالخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية في الإدارة الرياضية إلى تحقق صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

وعلى ضوء ما تحقق من فرضياتنا الجزئية والتي يعني أنها أجابت على التساؤلات التي أثارها الدراسة، يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة والمبنية على: " للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية، قد تحققت.

6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- من خلال النتائج السابقة يمكن أن نعطي بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية لتطوير الخلفية

المعرفية للعاملين بالإدارة الرياضية وهي كالتالي:

- تشجيع التعاون بين العاملين في علاقات العمل داخل الإدارة الرياضية.

- نقترح على إدارة المعهد توثيق الصلة بمديرية الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى الخاصة بها لتسهيل البحث على الطلبة.

- توسيع هذه الدراسة ليصبح بمقدورها أن تعطينا صورة أعم وأشمل لدور الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود العاملين بالإدارة الرياضية.

- في نهاية البحث نأمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى وخاصة الخلفية المعرفية لأن لها دور كبير في إنجاح مهام الإدارة الرياضية بكفاءة واستمرارية عن طريق زيادة الأداء الوظيفي.



قائمة المصادر والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع:
- المعاجم والقواميس:
- 1- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، 1984.
 - 2- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- الكتب:
- 1- أبو النصر مدحت محمد: تنمية المهارات لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، ط1، الأترار للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005.
 - 2- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط8، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2001.
 - 3- بشرى أحمد فوزي: العلاقات الإنسانية في المنظمات الصناعية، جامعة حلوان، القاهرة مصر، 1985.
 - 4- بلوم اسمهان: فاعلية أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، شركة باتنيت للمعلومات والخدمات، المكتبية، الجزائر، 2005.
 - 5- بوداود عبد اليمين: متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، درارية، الجزائر العاصمة، 2014.
 - 6- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003.
 - 7- حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
 - 8- حسام سامر عبده: الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان-الأردن، 2012.
 - 9- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999.
 - 10- حماد: التدريب الرياضي الحديث، تخطيط وتطبيق وقيادة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
 - 11- الخليفة إبراهيم: مفاهيم في علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1984.
 - 12- الرشدان عبد الله زاهي: التربية والتنشئة الاجتماعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.



- 13- رشوان أحمد حسن عبد الحميد: الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 14- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومه، ط 1، الجزائر، 2002.
- 15- الزعبي مروان: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، جامعة أردنية، عمان.
- 16- سامية محمد فهمي وآخرون: مناهج البحث في الأمة الاجتماعية، دار المعرفة، مصر
- 17- السكارنة بلال خلف: أخلاقيات العمل، ط 1، دار السرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- السيد علي الشتا: المنهجي العلمي والعلوم الاجتماعية، مكنية الإشعار للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 19- الشناوي محمد وآخرون: التنشئة الاجتماعية للطفل، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 20- صقر عاشور أحمد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، عمان، 2000 .
- 22- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط 1، مصر الجديدة، 1997.
- 23- عباس علي: إدارة الموارد البشرية الدولية لطلبة الدراسات العليا والمدراء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2008.
- 24- عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث والجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، دار النشر، 2007.
- 25- عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 26- عصام بدوي، موسعة التنظيم ادارة التربية البدنية والرياضية، الطبعة الاولى، دار الفكر العرب، القاهرة 2004—2001—2009
- 27- العلامي الصادق: العلاقات الثقافية الدولية، (دراسة سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 28- العيساوي عبد الرحمان: الكفاءة الإدارية، ط 1، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.



- 29- الغالبي طاهر محسن، إدريس وائل محمد: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 30- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط 1 الإسكندرية. (مصر)، 2002.
- قائمة الدوريات والمجلات العلمية:
- 01- قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط 1، شركة باتتيت للنشر، 2003.
- 02- القريويني محمد الصالح: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 03- لبنى عابي وآخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة 2003.
- 04- ليلي السيد فرحات: القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، عمان، 2001.
- 05- المانع محمد بن علي: تنمية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2007.
- 06- محمد المرقب: متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2001.
- 07- المرسي جمال الدين محمد وآخرون: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002.
- 08- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط 1، دار النشر عمان، 2002.
- 09- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 10- مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي، مؤسسة الرواق، عمان، الأردن، 2000.
- 11- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للتوزيع، عمان، 2005.
- 12- مقدم عبد الحفيظ: الثقافة والتسيير. (لماذا الثقافة والتسيير)، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 13- المهدي تفية محمد: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع تنظيم وعمل، إشراف بوزيرة خليفة، جامعة الجزائر، 2006-2007.



- 14- الموسمي بشان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 15- موسى اللوزي: تنمية الإدارية" المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 ، عمان، 2000.
- 16- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، ط1 ، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010.
- 17- هاني بن ناصر الراجحي: التنظيم التطويري وعلاقته بالرضى الوظيفي وفي إدارة جوزات منطقة الرياض، رسالة ماجستير قسم علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 18- هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، عمان، 1999، ص 80.



قائمة الملاحق



- قائمة الملاحق:

- الملحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

للتحكيم:

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي آملًا من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

السنة الجامعية 2021-2022

الملحق رقم 02

استمارة استبيان

موجهة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة -

في إطار نيل شهادة ماستر علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي.

لذا يرجى منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة واختيار الإجابة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع علامة (+) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي وتؤكدوا بأنه لا توجد أجوبة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي.

الطلبية:

- بن شويخ عبد النور.

- حلفاية الحاج.

- المحور الأول: الخلفية المعرفية والانضباط.

الرقم	نعم	لا
01		هل احترامك للعمل كعبادة يجعلك تحرص على احترام قوانين العمل.
02		من خلال احترامك لقوانين العمل فإنه عند زيارة أحد أصدقائك لك تتركه حتى تنتهي من عملك.
03		من خلال احترامك للوقت فإنك تصر على إنجاز عملك في الوقت المحدد.
04		عند زيارة أحد أصدقائك لك في مكان عملك توجل عملك وتقابله.
05		احترامك للمعتقدات الدينية تجعلك تحرص على أداء عملك في غياب المسؤول أو في حضوره.
06		الوقت شيء ثمين يجب عليك احترامه وتنظيمه وتقديسه.
07		باحترامك لمقدساتك نحو العمل فإن أدائك لمهامك تعتمد على الإتقان والدقة في العمل.

- المحور الثاني: الخلفية المعرفية والولاء.

الرقم	نعم	لا
08		من خلال عاداتك وتنشئتك الاجتماعية فإنك تعمل لساعات إضافية في حال مرور المؤسسة بظروف صعبة.
09		من خلال طبيعة القيادة تجعلك تحافظ على أسرار المؤسسة.
10		بما أن العمل عبادة فإنك تفتخر عند إخبار الآخرين بعملك داخل المؤسسة.
11		هل التقويم المستمر والمكافآت تجعلك تحافظ على ممتلكات المؤسسة.
12		لديك رغبة في الاستمرار داخل المؤسسة بسبب الاستقرار الوظيفي.
13		بالنظر إلى الظروف الاجتماعية فإنها تؤثر عليك وتلهيك عن عملك.
14		إتقانك للعمل راجع إلى خدمة المؤسسة.

- المحور الثالث: الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية.

الرقم	نعم	لا
15		هل السلوك المكتسب من التنشئة الاجتماعية يجعلك تتعاون مع زملائك لصالح العمل.
16		في رأيك التعاون مع زملائك لصالح العمل راجع لعاداتك وتنشئتك الاجتماعية.
17		العلاقة بينك وبين المسؤول تقوم على أساس التفاهم والتشاور.
18		من خلال قوة إيمانك بالعمل فإنك تتفاعل مع زملائك من أجل العمل فقط.
19		الترتيب في المناصب يجعلك تتقبل النقد الموجه إليك أثناء العمل.
20		الثقافة المكتسبة بواسطة الاتصال تستعملها للحصول على معلومات من زملائك.

- الملحق رقم 03

- قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الدرجة العلمية	القسم	الجامعة
منجحي مخلوف	أستاذ التعليم العالي	إدارة وتسيير رياضي	جامعة محمد بوضياف مسيلة
بوصلاح النذير	أستاذ التعليم العالي	إدارة وتسيير رياضي	جامعة محمد بوضياف مسيلة
مجادي مفتاح	أستاذ محاضر - أ-	إدارة وتسيير رياضي	جامعة محمد بوضياف مسيلة

- الملحق رقم 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الوزارة الوطنية للتربية والتعليم
Ministère National de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur
الجامعة الجزائرية للدراسات والبحوث
العلمية والتقنية
Université Algérienne des Études et de la Recherche Scientifique et Technique

الرقم : 18.../2022

المسجلة في : 2022/05/09

إلى السيد المحترم
مديرة الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة و بعد .
في إطار انجاز مذكرة التخرج لطلبة السنة الثانية ماستر- نلتبس من سيادتكم تسهيل المهمة
في مؤسساتكم المحترمة للطلبة الآتية أسمائهم :
- بن شويخ عبد النور
- حنفاية الحاج
نشكر حسن تعاونكم مسبقا ، و وفقكم الله لخدمة ما فيه خير للعباد و البلاد

رئيس القسم

مديرة الشباب و الرياضة
الولاية المسيلة
المرقم
التاريخ 18 ماي 2022

- الملحق رقم (05)

- مخرجات SPSS :

1-الصدق البنائي:

- معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

	الخلفية المعرفية والانضباط	الخلفية المعرفية والولاء	الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية
الخلفية المعرفية والانضباط	1,000	,823	,819
الخلفية المعرفية والولاء	,823	1,000	,889
الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية	,819	,889	1,000

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélacion multiple	كرونباخ
الخلفية المعرفية والانضباط	2,4779	,317	,845	,713	,940
الخلفية المعرفية والولاء	2,3943	,204	,902	,817	,864
الخلفية المعرفية والعلاقات الاجتماعية	2,4739	,219	,900	,814	,856

3-ألفا كرونباخ للمحاور في 03:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	3

4- اختبار كا2:

Tests statistiques

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
Khi-carré	29,878 ^a	2,951 ^a	33,390 ^a	12,902 ^a	33,390 ^a	37,098 ^a	37,098 ^a	15,244 ^a	37,098 ^a	,024 ^a	15,244 ^a	26,561 ^a	4,122 ^a	8,805 ^a	33,390 ^a	26,561 ^a	20,512 ^a	1,976 ^a	20,512 ^a	20,512 ^a
ddl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asymptotique	,000	,086	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,876	,000	,000	,042	,003	,000	,000	,000	,160	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20,5.

5- التكرارات والنسب المئوية:

q1

	Fréquence التكرارات	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	38	92,7	92,7
	لا	3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

q2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	63,4	63,4
	لا	15	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	95,1	95,1
	لا	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

q4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	22,0	22,0
	لا	32	78,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	95,1	95,1	95,1
	لا	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	97,6	97,6	97,6
	لا	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	97,6	97,6	97,6
	لا	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	80,5	80,5	80,5
	لا	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	40	97,6	97,6	97,6
	لا	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	48,8	48,8	48,8
	لا	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	80,5	80,5	80,5
	لا	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	90,2	90,2	90,2
	لا	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	34,1	34,1	34,1
	لا	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	73,2	73,2	73,2
	لا	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	95,1	95,1	95,1
	لا	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	90,2	90,2	90,2
	لا	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	85,4	85,4	85,4
	لا	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	39,0	39,0	39,0
	لا	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	85,4	85,4	85,4
	لا	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	35	85,4	85,4	85,4
	لا	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	23,44	21,752	,705	,937
q2	23,15	20,178	,717	,936
q3	23,46	22,205	,634	,938
q4	22,73	21,701	,430	,942
q5	23,46	22,205	,634	,938
q6	23,49	22,806	,486	,940
q7	23,49	22,806	,486	,940

q8	23,32	20,422	,820	,934
q9	23,49	22,806	,486	,940
q10	23,00	20,350	,646	,938
q11	23,32	20,422	,820	,934
q12	23,41	21,349	,763	,936
q13	22,85	20,878	,558	,940
q14	23,24	20,239	,772	,935
q15	23,46	22,205	,634	,938
q16	23,41	21,349	,763	,936
q17	23,37	20,738	,825	,934
q18	22,90	20,640	,595	,939
q19	23,37	20,738	,825	,934
q20	23,37	20,738	,825	,934

تم بحمد الله

ملخص الدراسة

- عنوان الدراسة:

الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- أهداف الدراسة:

- معرفة كيفية تأثير الخلفية المعرفية للموظف الإداري على انضباطه داخل المؤسسة.
- التعرف على بعض القيم وانعكاسها على سلوك الموظف مثل قيمة العمل الوقت.
- معرفة أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء وسلوك الموظفين وملاحظة بعض الأساليب المستخدمة كالحوار والتعاون والتفاعل بين الموظفين.

- معرفة مدى اندماج الموظفين مع قيم المنظمة ومدى ولائهم للمؤسسة.

- مشكلة الدراسة: هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط؟
- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء؟
- هل للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية؟

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- يوجد انعكاس ايجابي للخلفية المعرفية على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية.

- الفرضيات الجزئية:

- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط.
- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء.
- للخلفية المعرفية انعكاس ايجابي على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية.

- إجراءات الدراسة:

- مجتمع وعينة الدراسة: اعتمدنا على المسح الشامل.

-المجال المكاني :اجريت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- المجال الزمني: منذ قبول الموضوع إلى 08-05-2022.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

- أساليب جمع البيانات: الاستبيان.

- نتائج الدراسة:

-للخلفية المعرفية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للانضباط.

-للخلفية المعرفية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للولاء.

-للخلفية المعرفية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية من خلال مفهومه للعلاقات الاجتماعية.

- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

-تشجيع التعاون بين العاملين في علاقات العمل داخل الإدارة الرياضية.

-نقترح على إدارة المعهد توثيق الصلة بمديرية الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى الخاصة بها لتسهيل البحث على الطلبة.

-توسيع هذه الدراسة ليصبح بمقدورنا أن تعطينا صورة أعم وأشمل لدور الخلفية المعرفية وانعكاسها على زيادة مردود عمال الإدارة الرياضية.