

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية و المنشآت

الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب: بونقاب ضياء الدين

تحت عنوان

## أهمية الأداء الوظيفي في تنمية المناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة : محمد بوضياف

د/ مجادي راجح

مشرفا ومقررا

جامعة : محمد بوضياف

د/ شريف حمزة

مناقشا

جامعة : محمد بوضياف

د/ منجحي مخلوف

السنة الجامعية : 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات

خالصا لوجهه الكريم وأن يأخذ بأيدينا إلى ما يحبه ويرضاه فهو ولي ذلك.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل "شريف حمزة" لتوجيهاته ونصائحه

القيمة وإشرافه على التأطير فنرجو أن نكون قد جسدنا جهده في هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مدنا بيد المساعدة لإنجاز هذا العمل

وإلى كل أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

و إلى الوالدين العزيزين والاحوة والاحوات والزوجة الكريمة وخاصة الكتكوتة الصغيرة مودة

وطلبة قسم ادارة و تسير رياضي

وإلى العاملين في مكتبة المعهد

إلى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدي



ضياء الدين



# قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان اهداء قائمة الجداول والأشكال
أ. ب	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
4	أولاً: الخلفية النظرية
4	1- الأداء الوظيفي
4	1-1- ماهية الأداء الوظيفي
4	1-2- مفهوم الأداء الوظيفي
6	1-3- محددات الأداء الوظيفي
7	1-4- معايير الأداء الوظيفي
8	2- تقييم الاداء الوظيفي
8	2-1- ماهية تقييم الاداء
8	2-1-1- تعريف تقييم الاداء
9	2-1-2- أهداف تقييم الاداء
9	2-2- خطوات و أهمية تقييم الاداء
9	2-2-1- خطوات تقييم الاداء
10	2-2-2- أهمية تقييم الاداء
10	3- مراحل تقييم الاداء
11	1- ماهية ادارة الموارد البشرية
11	1-1- تعريف ادارة الموارد البشرية
12	1-2- أهمية ادارة الموارد البشرية
13	1-3- دور ادارة الموارد البشرية
14	1-4- العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية
15	2- وظائف ادارة الموارد البشرية

16	2-1-توصيف الموارد البشرية
16	2-2-تخطيط الموارد البشرية
20	3-إختيار وتعيين الموارد البشرية
22	4-تقييم الأداء
27	5-المناخ التنظيمي
27	5-1-مفهوم المناخ
28	5-2-عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
30	5-3-خصائص المناخ التنظيمي
30	5-4-أهمية المناخ التنظيمي
30	5-5-مستويات المناخ التنظيمي
	خلاصة
	1-ماهية الادارة الرياضية
	1-1- مفهوم الإدارة الرياضية
	2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية ومبادئها
	2-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
32	3- وظائف الإدارة الرياضية
32	3-1- وظيفة التخطيط
32	3-2- وظيفة التنظيم
32	3-3- وظيفة التوجيه
32	3-4- وظيفة الرقابة
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>	
42	1.الكلمات الدالة في الدراسة
44	2.إشكالية الدراسة
46	3.فرضيات الدراسة
46	4.أهداف الدراسة
46	5.أهمية الدراسة
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	

49	1-الدراسة الميدانية
50	1-2- ضبط متغيرات الدراسة
51	2-منهج الدراسة
51	3-مجتمع الدراسة
51	4-عينة الدراسة
51	5-الخصائص السيكومترية
53	6.أدوات الدراسة
53	6-1- إجراءات التطبيق الميداني
53	6-2- الأساليب التحليل والمعاينة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
57	- عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
57	- مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الجزئية بالأولى
58	- عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
60	- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الجزئية الثانية
61	- عرض تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
62	- مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
<b>الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات</b>	
88	1.استنتاجات عامة
89	2.اقتراحات
89	3.الآفاق المستقبلية
/	.المراجع المعتمدة في البحث
	.الملاحق
	.ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	57
02	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	58
03	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	59
04	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	60
/	المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية	61
05	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (01)	61
06	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (02)	62
07	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (03)	63
08	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (04)	65
09	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (05)	66
10	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (06)	67
11	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (07)	69
/	المحور الثاني: الاتصال وإدارة الموارد البشرية	

70	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(08)	12
72	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(09)	13
73	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(10)	14
75	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(11)	15
76	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(12)	16
78	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(13)	17
79	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(14)	18
81	<b>المحور الثالث: العاملين واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية</b>	/
81	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(15)	19
82	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(16)	20
84	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(17)	21
85	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(18)	22
87	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(19)	23
88	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(20)	24
90	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال(21)	25

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
57	شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
58	شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
59	شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
60	شكل يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
61	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	05
62	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	06
64	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	07
65	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	08
66	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	09
68	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	10
69	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	11
70	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	12

72	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	13
73	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	14
75	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	15
76	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	16
78	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	17
79	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	18
81	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	19
82	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	20
84	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	21
85	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	22
87	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	23
88	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	24
90	شكل يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	25

لاشك أن التطور الكبير الذي يشهده العالم حاليا، وما ترتب عليه من متغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبما أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية، فكان لا بد أن يحظى بقدر كبير وكاف من التطور .

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفعالية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الإبداع الإداري الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ومن خلال بحثنا هذا نحاول إظهار واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية لأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

وكذلك الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية له علاقة بالمناخ التنظيمي حيث أن كلمة المناخ في الإدارة تستخدم للتعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض .

فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (المغربي 1995ص303).

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إهمالها، لذا فإن الإهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في الوزارات، ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها (هيئة الرقابة العامة 1998).

ومن هنا كان اهتمامنا واختيارنا لهذه الدراسة تحت العنوان الشامل (واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية)

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة عن إشكالية البحث قسمنا البحث إلى خمسة فصول نذكرها بالترتيب كالتالي :

**الفصل الأول:** الخلفية النظرية والدراسات السابقة وتطرقنا فيه إلى الاداء الوظيفي و النظريات المفسر له و بعده تطرقنا إلى ادارة الموارد البشرية ودورها واهم العوامل المؤثرة كما تناولنا المناخ التنظيمي وكذلك الادارة الرياضية، وأخيرا الدراسات المشابهة ومناقشتها.

**الفصل الثاني:** الإطار العام للدراسة وفيه تطرقنا إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات، وكذا تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها.



**الفصل الثالث:** الإجراءات الميدانية للدراسة وفي هذا الفصل استعرضنا الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى ذكر الشروط العلمية للأداة عينة البحث وكيفية اختيارها بالإضافة إلى المنهج المستعمل والأدوات المستعملة في جمع البيانات وفي الأخير الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في الدراسة.

**الفصل الرابع:** عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

**الفصل الخامس:** استنتاجات واقتراحات وفي هذا الفصل قمنا بعطاء أهم النتائج المتوصل إليها وبعض الاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة.

## الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات  
السابقة



– الأداء الوظيفي:

### 1-1- ماهية الأداء الوظيفي :

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي و الفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها للأداء، بالإضافة إلى التعرض لمحدداته.

### 1-2- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تناولنا تعريف الأداء الوظيفي، الفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها بالأداء، أهميته وعناصره.

#### أولاً- تعريف الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء perform : يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لغرض معين، ويعمل (الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص95). performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل ( la rousse de poche , paris, 2000). كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه (dictionary of économics, liban, 1999). الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (performance) و التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (خطاب عايدة، 1989، ص439).

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ( حسن راوية محمد، 1999، ص216).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

يعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء ". (عاشور أحمد صقر، 2005، ص 25-26). تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

#### ثانياً- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء :

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

**1- الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح ( Boislandelle h m, 1998, p39).

**2- الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة (barraux, 2000, p33).

الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك ( martory bernard, op- cit, p164).

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

**3- الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، (عبوي زيد منير، 2006، ص 169-170).

الإنتاجية = الفعالة / الكفاءة.

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء (الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص 96).

- 1- تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها.
- 2- تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج .
- 3- تعريف الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

**ثالثا- أهمية الأداء الوظيفي :**

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

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

**2-** للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها ( البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص 40). فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميذا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا

يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الإستمرارية ، مرحلة الإستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الزيادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها (الشريف طلال عبد الملك ، 2004) .

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الإجتماعية في الدولة (البراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، 2008 ، ص 40) .  
رابعا- عناصر الأداء الوظيفي:

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

1- المعرفة بمتطلبات العمل : ويشمل المعارف العامة ، المعارف الفنية و المهنية البراعة و القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل و مقدرا سرعة هذا الإنجاز .

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

### 3-1- محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

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

1- الجهد : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ،

2- القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة ،

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

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور .

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

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

**3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .  
ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :  
**محددات الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك .**  
(مصطفى أحمد سيد ، 2000 ، ص 147).

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

أ- إيجابياته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

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

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

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

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

ت- مدى وضوح الدور .

**3- بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل، التجهيزات ، والأدوات المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

**الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في ( المهارات و المعارف × الدافعية × بيئة العمل). ( العميرة محمد بن عبد العزيز ، 2003 ، ص 52 ) .

#### 1-4 - معايير الأداء الوظيفي:

يرى (سامح 2011، ص223، 224) أن هناك خمسة معايير للأداء هي:

##### أ - التوافق الاستراتيجي

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

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

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

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

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

## 2- تقييم الأداء الوظيفي .

### 1-2- ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناءا عليه الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، أهدافه، مقاييسه و خصائص هذه المقاييس.

### 1-2-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

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

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

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

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

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة. يعرفه آخرون على أنه: " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها في أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا. ( درة عبد الباري ابراهيم و آخرون، 2008، ص 270 ) ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازها لواجباته.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، و هي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

## 2-1-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

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

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

إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور .

على مستوى المديرين: ( الصيرفي محمد، 2007، ص 209 )

تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .

دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

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

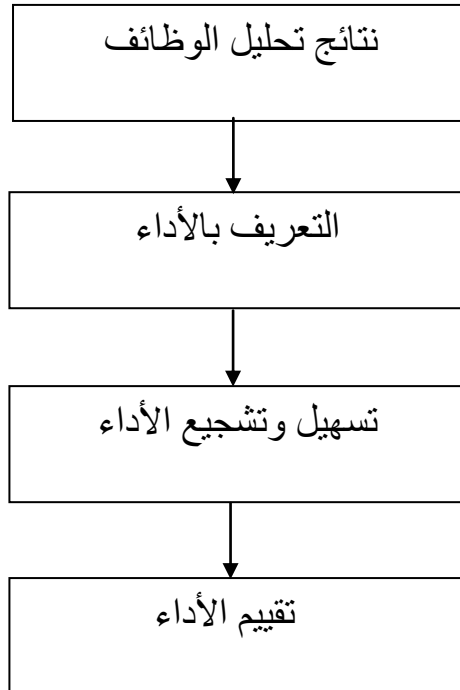
دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنو من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .

شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار .

2-2- خطوات و أهمية تقييم الأداء الوظيفي .

2-2-1- خطوات تقييم الأداء:

الشكل (1): يوضح خطوات تقييم الأداء (حسن إبراهيم بلوط ، عام، ص 363)



## 2-2-2- أهمية تقييم الأداء:

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

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه ( ترقية، علاوة، مكافأة...).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.
- يرتبط التقدير و الإهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي للعلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل .

## 3- مراحل تقييم الأداء الوظيفي :

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

## 3-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

و يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية .

- أ- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أي أن عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- ب- **إختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.
- ت- **تحديد دورية التقييم :** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا.
- ث- **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه بشكل صحيح ودقيق ، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

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

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

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

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

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

### 3-2- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي :

يقوم بهذه الخطوات المقيم وشمل على ما يلي:

أ- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.ب- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

ج- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

د- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة ( ترقية، مكافأة... ) .

## 1-1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية الموارد البشرية و دورها والعوامل المؤثرة فيها.

### 1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

أ- تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز

الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي:

\* الموارد الاحترافية.

\* الموارد القيادية.

\* الموارد الإشرافية.

\* باقي الموارد المشاركة.

\* الاتحادات العمالية.

### ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليها وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم. (محمد سعيد أنور سلطان، ص33، 2000)

- ويرى Pigros.P و Mgres.G: أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد (الموارد البشرية) بالمنشأة. بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم، وإمكانياتهم، لتحقيق آفاق إنتاجية.

### 1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

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

- تميز العنصر البشري: أي أداء الجماعة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضائها عندما يعمل كل منهم بصورة مستقلة.

- العنصر البشري كصورة مؤثر و حاكم في الأداء.

- العنصر البشري كمتغير مركب.

- العنصر البشري كقيمة كفائية: أي أن القيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الحاكم في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.

### 1-3- دور إدارة الموارد البشرية:

ويمكن إيجاز هذه الأدوار فيما يلي:

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

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

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

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

#### دور إدارة الموارد البشرية في ظل تنوع مزيج الأفراد:

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

- الأفراد الناضجين وهم الأفراد كبار السن.

- الأفراد متوسطي الأعمار.

- الأفراد صغار العمر.

#### ب- دور إدارة الموارد البشرية في ظل تخفيض حجم المنظمات:

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

#### ت- دور إدارة الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة المنظمة:

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

### ث- دور إدارة الموارد البشرية في ظل وجود العمالة الشريطية:

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

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

ثانيا: توفير الجداول للعمال تتناسب مع حساباتهم.

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

### ج- دور إدارة الموارد البشرية في ظل مشاركة الأفراد:

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

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

- أداء أفضل لتحسين الإنتاجية.

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

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

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

### أ- العوامل الاقتصادية:

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

### ب-العوامل القانونية:

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

### ت-العوامل الاجتماعية:

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

### ث-العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الو.م.أ منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنيكية والفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات منظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أوالمكينة) وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية. ( محمد سعيد سلطان،ص40، 1993).

## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية

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

## 2-1- توصيف الموارد البشرية:

### أ- مفهوم توصيف الوظائف:

يقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عند الوظيفة ويمكن تعريفها أيضا بأنها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة و مكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة و البطاقة ذاتها وتظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة، ومسؤولياتها، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

### ب- أهداف توصيف الوظائف:

و يمكن حصرها في:

- توصيف متطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب.
- استخدام التوصيف كمعيار لقياس أداء الموظفين.
- يساهم في وضع أسس سليمة للنقل و الترفيه.
- يساهم التوصيف في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك.

## 2-2- تخطيط الموارد البشرية.

### 2-2-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

هو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين و في الوقت والمكان المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات. (د. خالد عبد الرحيم الهيتي، ص 61، 1999).

### 2-2-2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

- تخطيط الترقيات و التغيرات الوظيفية.

- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### 2-2-3- مقومات تخطيط الموارد البشرية:

- وضوح الأهداف.
- وجود توصيف تحليلي للوظائف.
- وجود تنظيمي إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل و دورات مستندية واضحة. ( د. صلاح عبد الباقي، ص133-2005، 136).

### 2-2-4- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها، و باختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

### 2-2-4-1- التنبؤ: وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:

- التحليل ويركز على تحليل المنظمة من ناحية المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام.
- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤشرات التي تم تحديدها.

- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي.

### 2-2-4-2- وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط و التي يشترط أن

توضع في ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهداف الإدارة التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي.

**2-2-4-3- تنفيذ الخطة:** وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب وتعين كما تتضمن تحديد و تنفيذ برامج التدريب والتطوير و سياسات الأجور و المكافآت وأنظمة المعلومات.

**2-2-4-4- الرقابة و التقويم و الرقابة:** تعد عملية التقويم والرقابة من العمليات المهمة في التخطيط

الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمدد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

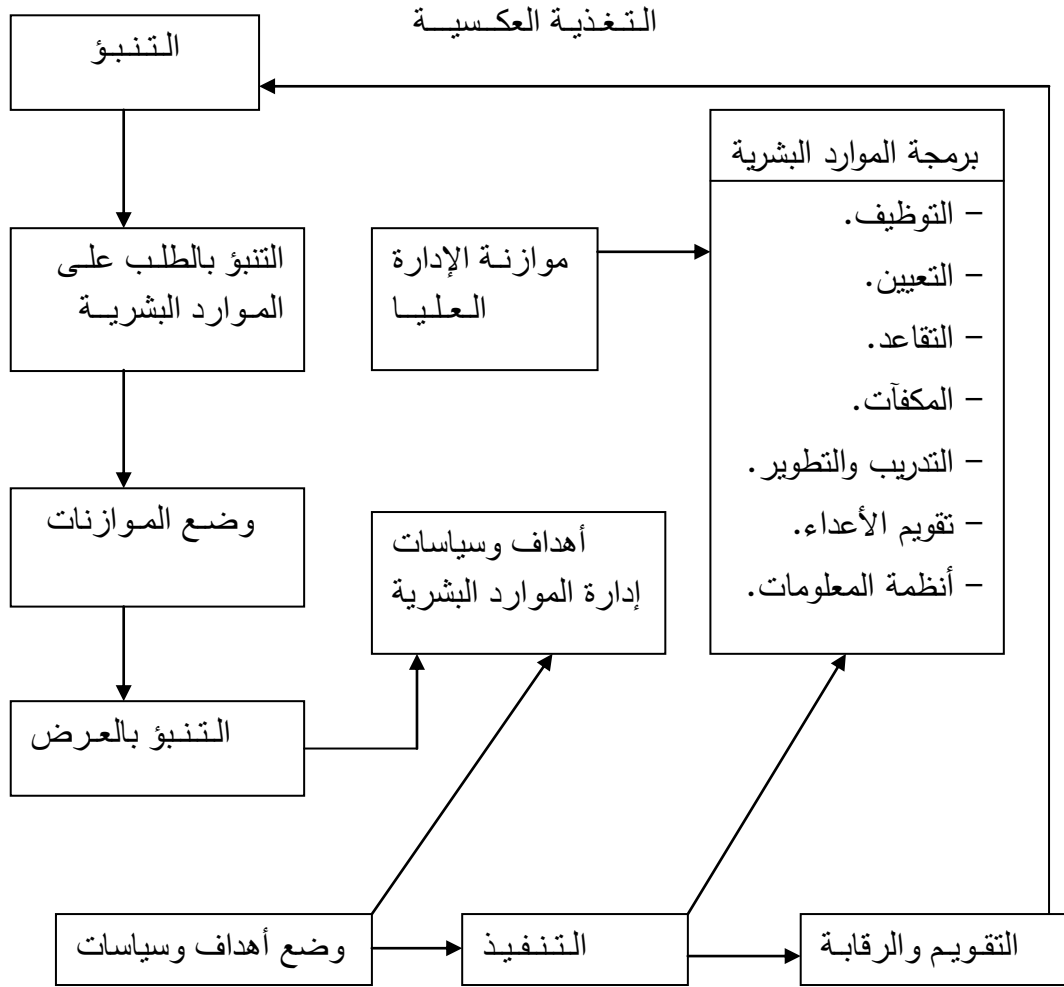
- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

- مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها.

- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات (د. خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص 65-66).

## البيئة الخارجية



## البيئة الخارجية

الشكل رقم (4) خطوات تخطيط الموارد البشرية.

(د. خالد عبد الرحيم الهيتي، 1999، ص 67)

### 3- اختيار و تعيين الموارد البشرية:

**3-1- تعريف الاختيار والتعيين:** الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات و القوانين المتبعة، بينما تعني

الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو

المستحدثة وبين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين

الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد

المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ

بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية والخدماتية.

**3-2- أهداف الاختيار والتعيين:** تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

- حاجات المؤسسة.

- حاجات الأفراد.

- الالتزام بقوانين العمالة.

### 3-3- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين عادة بالخطوات التالية:

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة و أخذ الموافقة عليها مباشرة.

- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب أن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.

- استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.

- فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.

- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين و عادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، و مدير الموارد البشرية أو من يمثله إلا أن حجم ومستوى الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.
- اتخاذ قرار الاختيار وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارة الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية، وفي تلك الحال تكون الموافقة النهائية على التعيين بيد المدير العام.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفة من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى فمتطلبات الوظيفة الإدارية تختلف إلى حد ما من الوظائف الإنتاجية.
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحديد عقد عمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها و شروطها.

### 3-4- معوقات الاختيار والتعيين: كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما

عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة إختيار وتعيين جيدة، ومن هذه العوامل:

- المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى.

- السياسات الحكومية مثل:

\* أولوية تعيين الموظفين المحليين.

\* وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء

\* وضع قيود على هجرة الكفاءات و التخصصات العالية والنادرة.

\* وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.

\* تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين

للوظيفة.

- عادات وتقاليد المجتمع حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف لذا يتوجب على المنشأة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.
- عوائق طبيعية: من حرارة، رطوبة، وتلوج تدفع في بعض الأشخاص إلى عدم قبول عمل في مثل هذه الظروف. (د. محمد فالح صالح، ص 77، 2004).

#### 4- تقييم الأداء :

#### 4-1- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ويتقاض بمقابل هذا التقييم أجر ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة و فاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

#### 4-2- تعريف تقييم أداء العاملين:

يعني: >> قياس كفاءاتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل <<.

(د. علي محمد رابعة، ص 15، 2003).

#### 4-3- أهداف تقييم الأداء: ويمكن إنجازها في ما يلي:

- إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- مساعدة مشرفين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل دقيق.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.

#### 4-4- استخدامات تقييم الأداء:

من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب الآتية:

- تقويم الأفراد و زيادة دافعيتهم للعمل.

- تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة

المتعلقة بهذا الأداء.

- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

#### 4-5- طرق تقييم الأداء: ويمكن إنجازها في ما يلي:

4-5-1- طريقة التقييم التقليدية (الوصفية): وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية لرؤساء على أداء

مرؤوسهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق هي:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء. أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد والعمل.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل ولذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد يتضمن عشرة قرارات لأنه يأخذ كل شخصين قرار.

ت- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، الأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم.

ث- طريقة الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة من القيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً أو انطباقاً عن الفرد العامل مثل يعمل بجد وحرص أو يتأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون مسرية وغير معروفة للمقيم.

ج- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية أما مميزات هذه الطريقة أنها تقلل عنصر التحيز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، أما عيوبها فهي أنها تتطلب جهداً كبيراً ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين وكذلك انخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

ح- طريقة المقالة: تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في أداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطورية لكل منهم، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو المقيم (د.علي محمد رابعة، ص 20، 2003).

#### 4-6- عناصر تقييم أداء العاملين: ويمكن إنجازها في ما يلي:

##### أ- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

- تقييم المشرف فهو الذي يكون أكثر قرباً من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه.
- تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز.
- تقييم خبراء خارجية: ويكون عند عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم وعند ما يراد بذلك الحياد التام.
- تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة من الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.
- تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي.

- تقييم ذاتي: ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

ب- توقيت إجراء التقييم: هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

- موضوع التقييم: هل هو رسمي وغير رسمي.

- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد إنهاء العمل.

- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر بالنسبة.

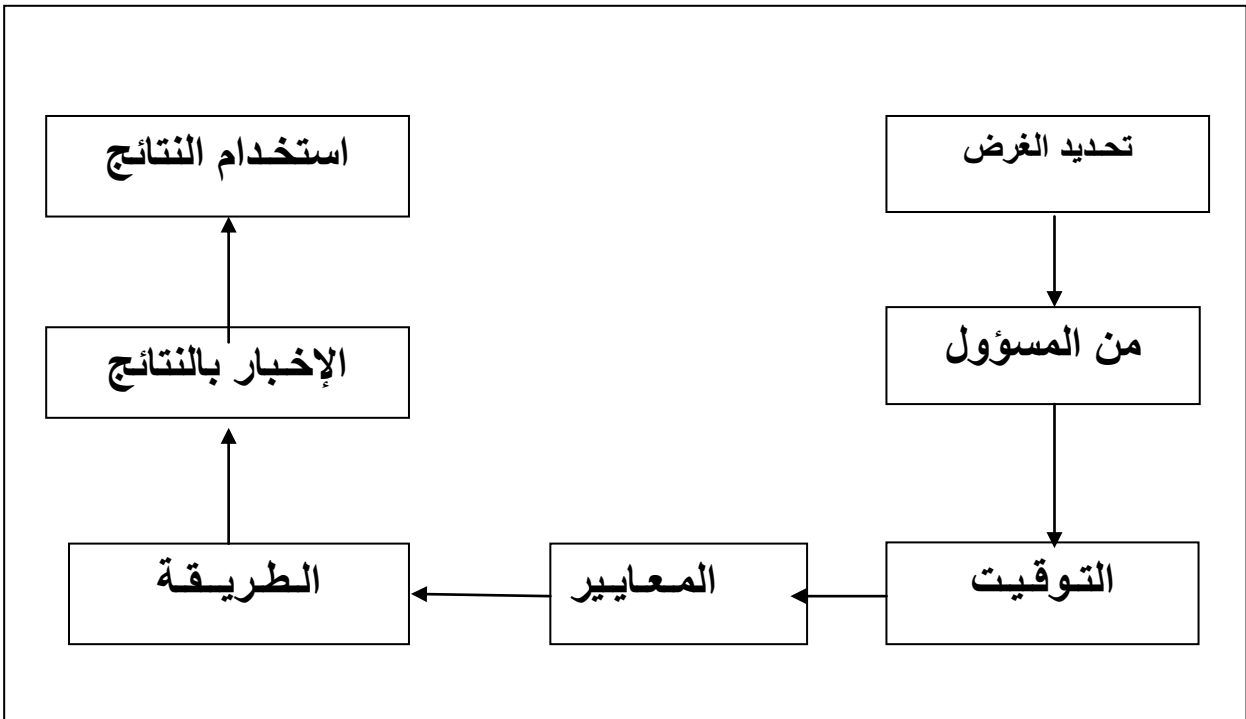
ت- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء

هو مقابلة الأفراد والعاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وتكون

هذه المقابلة على عدة أنواع هي: - مقابلة أخبار وإقناع.

- مقابلة أخبار وإنصات.

- مقابلة حل المشكلات (د.علي محمد رابعة، ص 2003، 30).



الشكل رقم (5) عناصر نظام تقييم الأداء

المصدر: د/ أحمد ماهر، ص 292، 2002،

## 5- أنظمة الأجور:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد، ومن ثم عندما تتقابل مع الحاجات توفر أقوى الدوافع الأدائية، وتلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي وبعبارها في مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه وعلى رغباته الأدائية وعليه أثارها على مجمل فعالية المنظمة.

### 5-1- تعريف الأجور: هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل يؤديها العامل

ويستحق كل يوم أو كل أسبوع ويتباين عدد الساعات المؤداة، وهم لذوي الياقات الزرقاء كناية عن العمل على خطوط الأداء.

### 5-2- أهداف الأجور: تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بها بصفة

خاصة إلى تصميم أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بها حتى تحقق مجموعة

من الأمور المستقبلية وهي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل مشبعات لحجاتهم.

- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل، الرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوي، والغياب، والحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل.

- الربط بين مستويات الأداء، ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

### 5-3- العوامل المؤثرة على الأجور:

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي (الأجور) أن تحقق الأهداف سابق الإشارة إليها ولكن هل تتحكم المنظمات في الظروف المحيطة وتكون بمنأى عن تأثيرها ولما كانت المنطقية تحتم الاعتراف بالتأثير نعرض فيما يلي العوامل المؤثرة على الأجور:

أ- قطاع المنظمة: تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه فعلى سبيل المثال إذا أنشئ مصنعا للغزل والنسيج وورغب في تحديد مستويات أجور العاملين به فقطعا سيستشهد بمستويات الأجور في قطاع الغزل والنسيج.

ب- السوق: يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض وطلب العمالة، ومن حيث وفرة وندرة العمالة، وحيث درجة التخصص والمستوى الأدائي في هذه الدرجة التخصصية (الخبرة).

ت- النقابات: تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها كما أنها كثيراً ما تبادر بالمحجم والذي يمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار لتحقيق مستويات معيشية ومحترمة لمندوبيها.

ث- الرقي الأدائي: توفر المنظمات في المجتمعات المتقدمة أنظمة للأجور تتسق مع الرقي الأدائي للعاملين، لأنها كمنظمات ترقى أيضاً في الأسواق وتجنّي ثمار ما أنتجه الأفراد بمستويات عالية.

ج- الناحية التشريعية: تساهم النقابات والجمعيات الأهلية في توفير الضغوط على المنظمات التشريعية البرلمان للاستصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل، و الحدود الدنيا لمستويات الأجور.

ح- تدخل الدولة: حرصاً من القيادة السياسية في الدولة على تحقيق الأمن والسلام الاجتماعية فأنها تفرض ضمن ما تفرض إضافات على الأجور اتساقاً مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة، وربما عالمياً حفاظاً على القوى الشرائية لوحدة النقد ولا بد من أن يتم ذلك تراضياً مع النقابات وفعاليات المجتمع الدولي.

خ- الدورات الاقتصادية: تلعب الدورات الاقتصادية من كساد ورواج أدوار هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الرواج وتنخفض مع الكساد. ( د. محمد حافظ الحجازي، 2007، ص171)

## 5- المناخ التنظيمي

### 5-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات (بحر، 2005، ص259).

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرّق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدّد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

## 5-2- عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.... الخ.

### 5-2-1- أبعاد المناخ التنظيمي:

- أ- **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
- ب- **التدريب:** حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.
- ت- **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- ث- **أنماط السلطة الإدارية:** أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.
- ج- **المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية:** بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ح- **أساليب التحفيز:** أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.
- خ- **الاستقرار والأمن الوظيفي:** وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، 2005، ص 260-261).

### 5-2-2- عناصر المناخ التنظيمي:

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

أ- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود، 2002، ص169).

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

إذ أن القيادة وأمطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002، ص170).

ت- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2005، ص340).

ث- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (عياصرة، وحجازين، 2006، ص45).

ج- طبيعة العمل:

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

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2004، ص308).

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

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

### 5-3- خصائص المناخ التنظيمي:

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي كما يراها (العميان، 2008، ص305) وهي :

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

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

- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

### 5-4 - أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

يؤثر على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين . (فليه وآخرون 2005، ص294).

### 5-5 - مستويات المناخ التنظيمي :

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

أ- على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل (حمدات، 2008 ص13) .

### ب - على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ

التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي يعكس على اتجاههم من ناحية العمل، وأن اتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي (عياصرة، وآخرون، 2006، ص 19).

## 1- ماهية الإدارة الرياضية:

### 1-1- مفهوم الإدارة الرياضية:

الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-mintratraire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين (إبراهيم عبد العزيز شيما، 1993، ص 26).

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة وهو يعني أشياء متباينة للأشخاص المختلفين، فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية القيادية في المؤسسات والأندية والاتحادات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة، في حين يرى فريق من الناس "الإدارة" هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها.

## 2- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية ومبادئها:

### 2-1- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

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

#### 2-1-1- المهارات الفنية:

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

#### 2-1-2- المهارات الإنسانية:

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

#### 2-1-3- مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 59-61).

### 3-وظائف الإدارة الرياضية:

#### 3-1-وظيفة التخطيط :

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

#### 3-2-وظيفة التنظيم:

يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي) فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح من رئيس من. كما يعرف بأنه عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف (أبو بكر، مصطفى محمود، 2003، ص 98).

#### 3-3- وظيفة التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة، وأن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة، وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

#### 3-4-وظيفة الرقابة:

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

## ج - على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ عند وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة كامل. (السيد ، 2008، ص 413).

- **الدراسات السابقة:** تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفي ما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وختمنها بالتعليق على هذه الدراسات.

### -دراسات جزائرية

#### -الدراسة الأولى:

-دراسة يوسف وهاب: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة-دراسة وصفية، 2013.

#### -الإشكالية:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟  
ومنه انبثقت الأسئلة الجزئية التالية:

- 1 - هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ؟
- 2- هل توجد علاقة بين طبيعة الاتصال و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ؟
- 3- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ؟
- 4- هل توجد علاقة بين الحوافز و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟
- 5- هل يوجد توجه سلبي لدى الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ؟

#### -الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة .

#### -الفرضيات الجزئية:

- 1-توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- 2 - توجد علاقة بين طبيعة الاتصال و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- 3 - توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

4 - توجد علاقة بين الحوافز و مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

5 - لا يوجد توجه سلبي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد

- أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وهذا من خلال :

- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.

- إبراز العلاقة بين طبيعة الاتصال و مستوى الأداء الوظيفي.

- الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمستوى الأداء الوظيفي.

- إبراز العلاقة القائمة بين الحوافز و مستوى الأداء الوظيفي.

- الكشف عن توجه الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد بمديرية الشباب والرياضة.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة والبالغ عددهم (53) موظف وموظفة.

- عينة الدراسة: بلغ حجم العينة في هذه الدراسة من (30) موظف وموظفة.

- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

- الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث النسب المئوية والتكرارات، معامل الارتباط لبيرسون لقياس الثبات، اختبار

الإشارة للتوزيع الثنائي الحد (Binomial distribution)، معامل الارتباط لسبيرمان Pearson

(Correlation Coefficient).

- النتائج المتوصل إليها:

- أن هناك توجه سلبي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة نحو المناخ التنظيمي السائد بالمديرية.

-توجد علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة طردية موجبة بين نمط الاتصال ومستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة طردية موجبة بين مشاركة العاملين في صنع القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة طردية موجبة بين نظام الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

-الدراسة الثانية:

- دراسة شامي صليحة: مذرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات تحت عنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس- (2010).

-الأشكالية :

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟  
ومنه انبثقت الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره ؟

2- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي وما هي محدداته ؟

3- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ؟

-الفرضية العامة:

- يأتري المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين .

- الفرضيات الجزئية:

1-الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.

2- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية،تنظيمية، إجتماعية وبيئية.

3- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

-أهداف الدراسة:

-تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بومرداس، وكذلك التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، والتعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته.

إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها، والسعي للوصول إلى مناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والتوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

- منهج الدراسة: استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفين وإداريين بالإضافة إلى أساتذة المعهد.

- عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على عينتين الأولى مثلت الموظفين الإداريين البالغ عددهم (48) موظف ، والعينة الثانية مثلت (48) أستاذ بالمعهد.

- أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على المقابلة و استمارة استبيانيه في جمع المعلومات.

-الوسائل الإحصائية: استخدمت الباحثة النسب المؤوية.

### -التائج المتوصل إليها:

- خلصت الدراسة إلى أن هناك تصور معتدل لدى الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها، وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها كذلك هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة .

أوصت الدراسة بإجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات لم تأخذ في هذه الدراسة، و إجراء بحوث مماثلة للدراسة الحالية في منظمات أخرى.

### -دراسات عربية

#### -الدراسة الثالثة:

- دراسة خالد قرواني: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تحت عنوان: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس، 2010.

#### -الإشكالية:

- هل توجد علاقة تأثيرية بين المناخ التنظيمي داخل منطقة سلفيت التعليمية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟ ومنه انتبثت الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) ؟

2- ما مدى تأثير متغيرات المناخ التنظيمي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم ؟

#### - الفرضية العامة:

- توجد علاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي داخل منطقة سلفيت التعليمية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

#### -الفرضيات الجزئية:

1- لا يوجد تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.05$  تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة).

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة).

#### -أهداف الدراسة:

-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان لمتغيرات المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

- منهج الدراسة: انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في منطقة سلفيت التعليمية البالغ عددهم 48 موظف وموظفة.

- عينة الدراسة: بلغ عدد العينة في هذه الدراسة 48 موظف وموظفة.

- أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات.

- الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية واختبار t-test للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

- النتائج المتوصل إليها:

- توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيراته العمر، الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين، و عدم وجود تأثير المناخ التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

- الدراسة الرابعة:

- دراسة مصلح حمدان البقمي: رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة، 2010.

- الإشكالية:

- هل توجد علاقة بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة ؟  
ومنه ابتقت الأسئلة الجزئية التالية:

1- هل توجد علاقة بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد و مستوى أدائهم الوظيفي ؟

2- هل تختلف توجهات العاملين عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي؟

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة.

- الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

2- هناك اختلاف بين توجهات العاملين عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي.

- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة مكة المكرمة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو المناخ التنظيمي، والتعرف على توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة .
- مجتمع الدراسة: العاملون بإمارة منطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 924.
- عينة الدراسة: استخدم الباحث عينة عشوائية متكونة من 350 عامل .
- أدوات الدراسة: استخدام استبانة لجمع البيانات.
- الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

#### - النتائج المتوصل إليها:

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي ، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام مدراء الوحدات الادارية بالمناخ التنظيمي ، وضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي ، باعتباره الاطار العام الذي يحكم عمل الموظفين، وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية المعنوية لما لها أثر على مستوى الاداء الوظيفي.
- الدراسة الخامسة:

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

- ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ؟
- تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالتالي:
- الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين.

- الفرضية الأساسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة-المستوى الوظيفي-مكان العمل).

-أهداف الدراسة:

-تهدف هذه الدراسة الى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي، والتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بوزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية (سلي،الجبالي)، التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية بالوزارات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، والتعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة،الجنس،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي).

- منهج الدراسة: استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 1561 موظف يعمل منهم 1092 موظف وموظفة في الضفة الغربية و469 موظف وموظفة في قطاع غزة.

- عينة الدراسة: اعتمد الباحث على عينة مكونة من (320) فردا.

- أدوات الدراسة: استخدم استمارة استبيان لجمع البيانات.

-الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات و التحقق من صحة الفرضيات.

-النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت الدراسة توجهها إيجابيا لأفراد الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد بشركة الاتصالات الفلسطينية، و هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع عناصر المناخ التنظيمي لما لها من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي .

## الفصل الثاني:

الإطار العام  
للدراصة



## 1- الكلمات الدالة في الدراسة:

تلعب عملية تحديد المفاهيم دورا هاما في إعطاء الباحث أبعادا إيجابية، من خلالها يتمكن كل من الباحث والقارئ من تصور الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح، بالإضافة إلى أن هذه العملية تساعد على عدم الخلط بين المفاهيم التي قد تختلف في تصور الناس تبعا لاختلافاتهم في المستويات، لذلك يعتمد الباحث تفاديا للتأويلات الخاطئة على إدراج هذا العنصر الذي يسمح له بتقديم جيد وفعال للموضوع.

وفي ثنايا هذه الدراسة التي تتمحور حول واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية نجد أنه من المهم تحديد بعض المفاهيم لأنها تدخل بشكل مباشر في الموضوع:

### 1-1- الأداء الوظيفي:

**الأداء لغة:** أداء : إيصال الشيء ، وإتمامه وقضاؤه.

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. والأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد قصد تحقيق هدف معين.

**- الوظيفة:** يتفق الباحثون في الإدارة، على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها، على تعريف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، تحددها سلطة ذات اختصاص.

**- الموظف الجذر:** وظف ، و الموظف هو شخص يُسندُ إليه عملٌ يقومُ به حسب اختصاصه.

### - التعريف الإصطلاحي:

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

### - التعريف الإجرائي:

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

### 1-2- تقييم الأداء:

"تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في مشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويغاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه" (محمد فالخ صالح، 2004، ص 137).

### 1-3- الموارد البشرية:

#### - التعريف الإصطلاحي:

تعرف على أنها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (حسين إبراهيم بلوط، 2002، ص17).

وتعرف أيضا على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (حمداوي وسيلة، 2004، ص25).

#### -التعريف الإجرائي:

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

### 1-4- إدارة الموارد البشرية:

#### -التعريف الإصطلاحي:

تعرف على أنها: "عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (حمداوي وسيلة، 2004، ص25).

#### -التعريف الإجرائي:

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

### 1-5- التنظيم:

"التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم" (فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص51).

### 1-6- المناخ التنظيمي:

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

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

#### -التعريف الإصطلاحي:

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

### -التعريف الإجرائي:

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

### 1-7- الإدارة الرياضية:

-الإدارة: لغة: أدار، يدير، إدارة الشيء أي: جعله يدور ومعناها أيضا تولى الأمر والإشراف على سيره (عصام بدوي، 2001، ص17).

### - التعريف الإصطلاحي:

يعرفها فايول: "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (عصام بدوي، 2001، ص96).

### -الإدارة الرياضية:

### -التعريف الإصطلاحي:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية ( إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1983، ص41).

### -التعريف الإجرائي:

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

### 2- الإشكالية:

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

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

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة، فهي الثروة الحقيقية لأي تنظيم ومصدر الإبداع الرئيسي فيه، كما أن نجاح الإدارة الحديثة أيا كان شكلها وغايتها بين منفعة عامة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بأبعادها الثلاث، النظام العام والسكينة العامة والصحة العامة، ومنفعة خاصة تهدف إلى تحقيق الربح والفائدة من ممارسة

نشاط ما يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري فيها وهذا العنصر يحتاج بدوره إلى إدارة متخصصة تنظمه وتنسق أعماله، وتوفر له الظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية والمادية لتمكينه من بذل أقصى الجهد لتحقيق الأهداف، ولذلك صار لزاما على أي تنظيم أن يراعي إلى جانب البيئة الخارجية وانعكاساتها على أداء مواردها البشرية. والإنسان بما يملكه من مهارات، وما يتمتع به من رغبة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية لإدارته، أيا كانت طبيعتها وأهدافها، لذلك يجب استخدام موارد بشرية عالية التميز والمحافظة عليها وتطويرها (أحمد ماهر، 1995، ص169).

وفي ضوء تطوير وتحسين كافة الجوانب الإدارية يتطلب من عمال المؤسسات عامة والرياضية خاصة جهود جبارة خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله لبلوغ درجات الكفاءة في أداء المهام الإدارية، وإذا كان الأمر يتطلب كفاءة عالية في الأداء تميزها جودة المخرج، كان لزاما وضع مبدأ التنظيم كأحد أهم المحددات لجودة العمل والمردود، أي أن محاولة الوصول إلى أعلى كفاءة وجودة في أداء المهام تتأثر من جهة بالمناخ التنظيمي ومن جهة أخرى بأداء الموارد البشرية. والتنظيم داخل هذه المؤسسات لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية.

ونظرا لكون الإدارة الرياضية بشكلها الحديث تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات والتخصصات، استوجب وجود تعاون غير عشوائي ومنظم فيما بينها، وعليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والتلائم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه الإدارة، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الإختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموما في الإدارة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية والعمال، لذلك أصبحت المنظمات عموما والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية وتحقيق الأهداف، مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها (عمر دمانة، 2008، ص10) وبالتالي أصبح التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى يكتسي أهمية بالغة.

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

### 1-1- الإشكالية العامة:

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

### 1-1- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

### 3- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات حلولاً مؤقتة للإشكالية، ويقوم الباحث، ويقوم الباحث بإثبات صحتها من عدمها وهذا من خلال أدوات البحث التي تتبعها الباحث في دراسته، حيث تعرف الفرضية على أنها: "إجابة محتملة للإشكالية التي يدرسها الباحث، وهي عبارة عن نقطة تحول من البناء النظري للبحث إلى التصميم التجريبي للإجابة عن الإشكالية القائمة" (مصطفى حسين باهي-إخلاص محمد عبد الحفيظ، 2000، ص56).

#### 1-2- الفرضية العامة:

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

#### 2-2- الفرضيات الجزئية :

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

- توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وهذا من خلال :

- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

- إبراز العلاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

- الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

#### 5- أهمية الدراسة:

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

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

التعرف على العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مما يوفر لصناع القرار بيانات واقعية تساعدهم في التفكير على تبني سياسات و اتخاذ إجراءات من شأنها تعزز الأبعاد الإيجابية وتصوب الأمور السلبية، بالرفع من معنويات العاملين ومنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي، فإرضاء العاملين يجعل المنظمة تستثمر جهود و أفكار الأفراد و بالتالي تفرض نفسها بين المنظمات الأخرى .

وكذلك أبراز الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية لترقية النشاط الرياضي على مستوى المؤسسات

الرياضية.

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

الإجراءات  
الميدانية في  
الدراسة

الفصل الثالث:



## 1\_ الدراسة الميدانية :

مما لاشك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني ، لا بد على الباحث فيه القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية ، وباعتبار الدراسة الميدانية القاعدة التي يبني عليها الباحث أولى تصوراتته حول دراسته وميدان تطبيقها ، وعن طريقها يتمكن الباحث من تجنب جملة من العوائق وتفسير النواحي الخاضعة للدراسة .

ومن خلال المسار الجامعي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بمسيلة ، واحتكاكنا بأساتذة وطلبة العهد ، وكذلك بعض المعاهد الأخرى على مستوى الشرق الجزائري .

وعليه فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سطيف

وكان الغرض من هذه الدراسة مايلي :

-الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى الاداء الوظيفي.

-ابرار العلاقة بين طبيعة الاتصال ومستوى الاداء الوظيفي.

-الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمستوى الاداء الوظيفي.

ومن خلال الزيارة الميدانية لمديرية الشباب ورياضة سلفة الذكر حيث قابلنا مجموعة لأأس بها من موظفي الوحدات التطبيقية وتم طرح عليهم مجموعة من الاسئلة لتقصي الحقائق والحصول على المعلومات الكافية عن مجتمع الدراسة ، وقد وجدنا الكثير من التفهم والتعاون من طرف موظفين الذين اعطوا عناية واهتمام كبيرين بموضوع الدراسة ، وسهلت مهمة الباحث في تحقيق أهداف الدراسة .

### 1-1-مجالات الدراسة :

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما ، المجال المكاني ، أي المنطقة التي يجري فيها البحث والمجال الزماني ، أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية ، وهي موضحة كالتالي .

#### 1-1-1المجال المكاني :

-مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف.

وقد تم اختيار هذه المديرية لاعتبارات منها :

- قرب المديرية من مكان إقامة الباحث مما يسهل من مهمة البحث واسترجاع استمارة الاستبيان .
- سهولة الاتصال بلموظفين .

#### 1-1-2 المجال الزمني :

تم توزيع استمارة استبيان خاصة بموظفي مديرية الشباب و الرياضة سابقة الذكر وذلك في شهر مارس ، وبعدها استرجعنا هذه الاستمارات وتمت مرحلة تحليل النتائج باستعمال برنامج SPSS وتفسيرها ودامت هذه العملية بمجملها مدة 18 يوم .

1-1-1 المجال البشري : أجريت الدراسة على عينة تكونت من (31) موظف التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعدها توزيع وجمع الاستبيانات وترتيبها ....

#### 1-2-2 ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جليا أنه هنالك متغيرين أساسين أحدهما مستقلا والآخر تابع ويكون تفصيلهما كما يلي :

#### أولا : تعريف المتغير المستقل :

وهو المتغير الذي يتحكم فيه الباحث عن طريق تثبيت جميع المتغيرات ما عدا متغير واحد، أو هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب، أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة آثاره على متغير آخر .

#### تحديد المتغير المستقل :

في بحثنا هذا ومن خلال العنوان يتضح لنا أن المتغير المستقل يتمثل في :

المناخ التنظيمي .

#### ثانيا : تعريف المتغير التابع :

هو العامل الذي يتبع المتغير المستقل ويعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه". (بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنة والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، بدون تاريخ النشر، ص141).

تحديد المتغير التابع :

في بئنا هذا ومن خلال العنوان يتضح لنا أن المتغير المستقل يتمثل في :  
الاداء الوظيفي.

2-منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة .

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة موظفون لمديرية الشباب و الرياضة .

4- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 25 موظف وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

5- الخصائص السيكومترية :

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

اولا: الصدق

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.95	01	**0.84	01	*0.88	01
**0.80	02	**0.95	02	*0.75	02
**0.80	03	**0.91	03	*0.36	03
**0.94	04	**0.77	04	*0.95	04
**0.90	05	**0.81	05	*0.79	05
**0.93	06	**0.97	06	*0.73	06
**0.85	07	**0.94	07	*0.97	07

\*\* دال عند ( $\alpha = 0.01$ )، \* دال عند ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (1): أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بالدرجة ابعادها دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) و ( $\alpha = 0.05$ )، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

ثانياً: الثبات

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل

الارتباطات بين الأسئلة و الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (2): معامل ألفا-كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحاور
0.89	المحور الأول
0.95	المحور الثاني
0.95	المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (2): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.89) كأدنى قيمة، و(0.95) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة للثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.



الفصل الرابع:

عرض النتائج  
وتفسيرها ومناقشتها



تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية أساس العمل البحثي، كونها تكشف عن تفاصيل الواقع المدروس للتأكد من النتائج المتوصل إليها بالتقاطع مع الجانب النظري، إذ يجب أن يكون هناك إرتباط مباشر بما تم عرضه من معلومات في الجانب النظري.

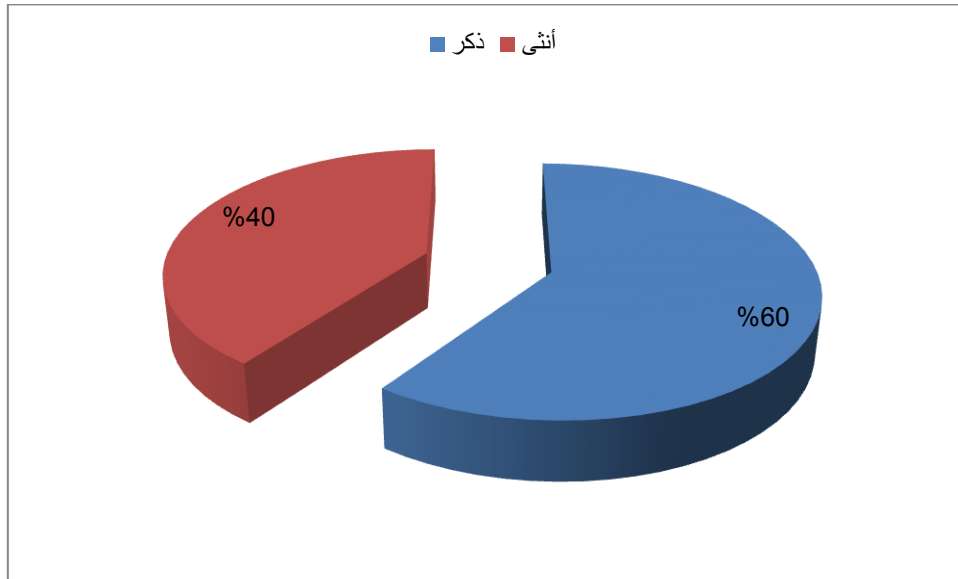
وبهدف معالجة موضوع واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمنخ التنظيمي في الإدارة الرياضية من الناحية التطبيقية سنقوم بإجراء دراسة بولاية سطيف وبالتحديد على مستوى مديرية الشباب و الرياضية، وذلك باستخدام إستمارة إستبيان.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الإستبيان المتحصل عليها من خلال تطبيق الإستمارة التي تم تبويبها إلى ثلاث محاور وتطابقا مع الفرضيات الموضوعية حيث نقوم في هذا الفصل بتحليل نتائج الإستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها كما نقوم بعرض نتائج أسئلة الإستبيان في جداول خاصة نقوم بتمثيلها بيانيا وفي الأخير نختتم الفصل بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الموضوعية.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%60	15	ذكر
%40	10	أنثى
%100	25	الإجمالي

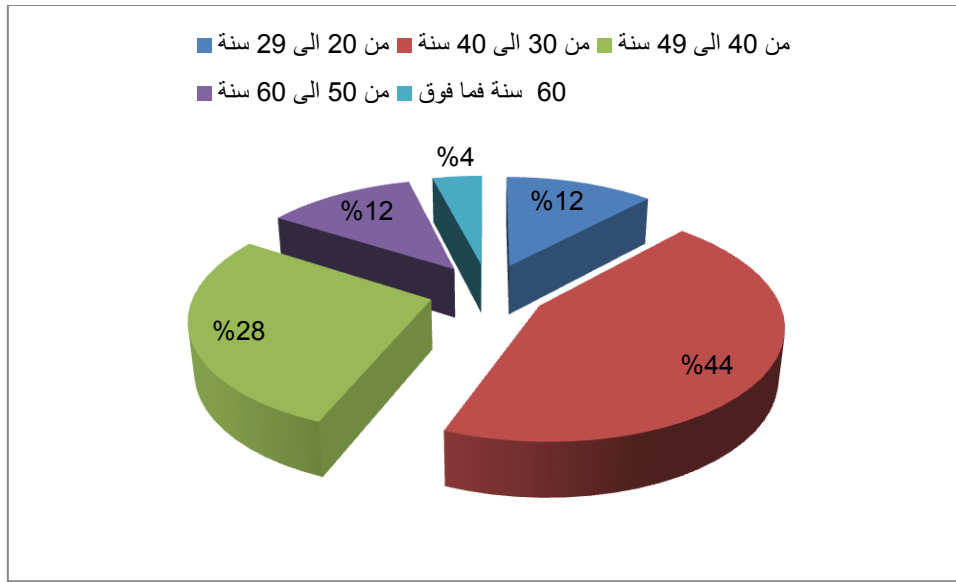


الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 15 فرد أي بنسبة 60%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 10 فرد أي ما نسبته 40%

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%12	3	من 20 الى 29 سنة
%44	11	من 30 الى 40 سنة
%28	7	من 40 الى 49 سنة
%12	3	من 50 الى 60 سنة
%4	1	60 سنة فما فوق
%100	25	الإجمالي

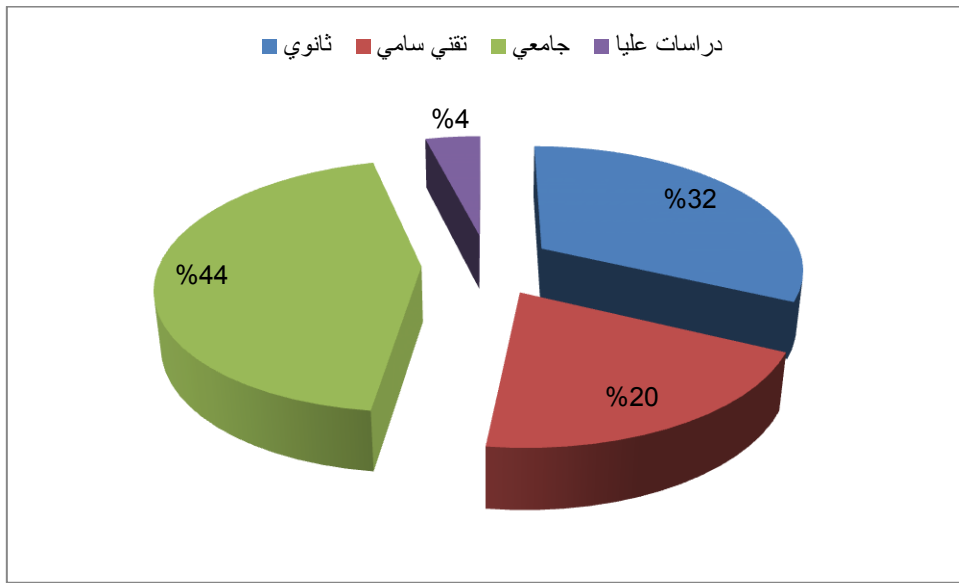


الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 أفراد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20 إلى 29 سنة قدر بـ 3 أفراد بنسبة 12%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 11 أفراد أي ما نسبته 44%، بينما نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 40 إلى 49 سنة قدر بـ 7 أفراد بنسبة 28%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 50 إلى 60 سنة قدر بـ 3 أفراد بنسبة 12%، وأخيراً عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم أكثر من 60 سنة قدر بـ 1 فرد أي ما نسبته 4%.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
32%	8	ثانوي
20%	5	تقني سامي
44%	11	جامعي
4%	1	دراسات عليا
100%	25	الإجمالي

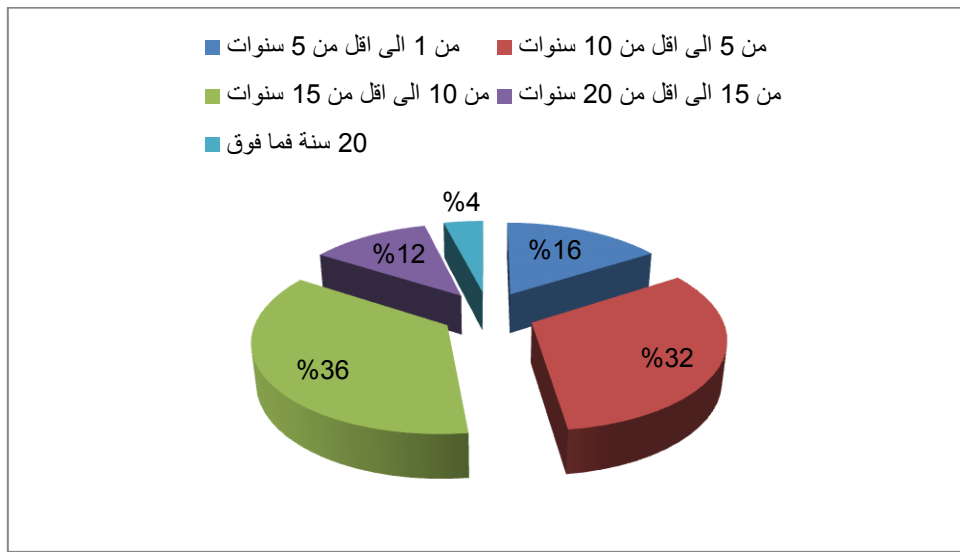


الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر به 8 أفراد بنسبة 32% بينما نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي تقني سامي قدر به 5 أفراد أي ما نسبته 20%، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي والمقدر عددهم 11 فرد بنسبة بلغت 44%، وأخيراً الأفراد ذوي المستوى التعليمي "دراسات عليا" والمقدر عددهم 1 فرد بنسبة بلغت 4%

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
16%	4	من 1 الى اقل من 5 سنوات
32%	8	من 5 الى اقل من 10 سنوات
36%	9	من 10 الى اقل من 15 سنوات
12%	3	من 15 الى اقل من 20 سنوات
4%	1	20 سنة فما فوق
100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

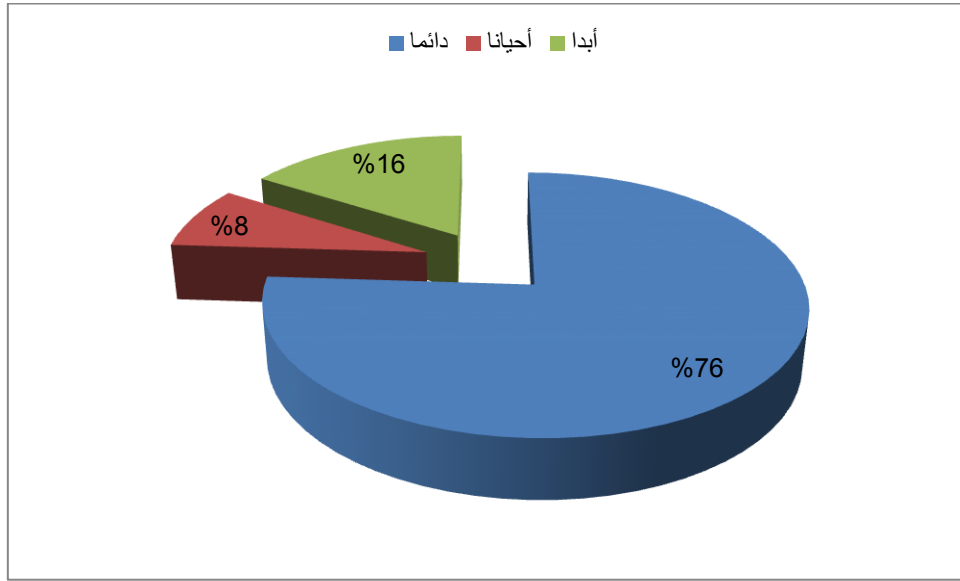
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 25 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 4 أفراد بنسبة 16%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 8 أفراد أي ما نسبته 32%، بينما نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة قدر بـ 9 أفراد أي ما نسبته 36%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 15 إلى 20 سنة قدر بـ 3 أفراد أي ما نسبته 12%، وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة قدر بـ 1 فرد أي ما نسبته 4%.

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

السؤال 01: هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	20.70	2	76%	19	دائما
				08%	2	أحيانا
				16%	4	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (5): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 76%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 08%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

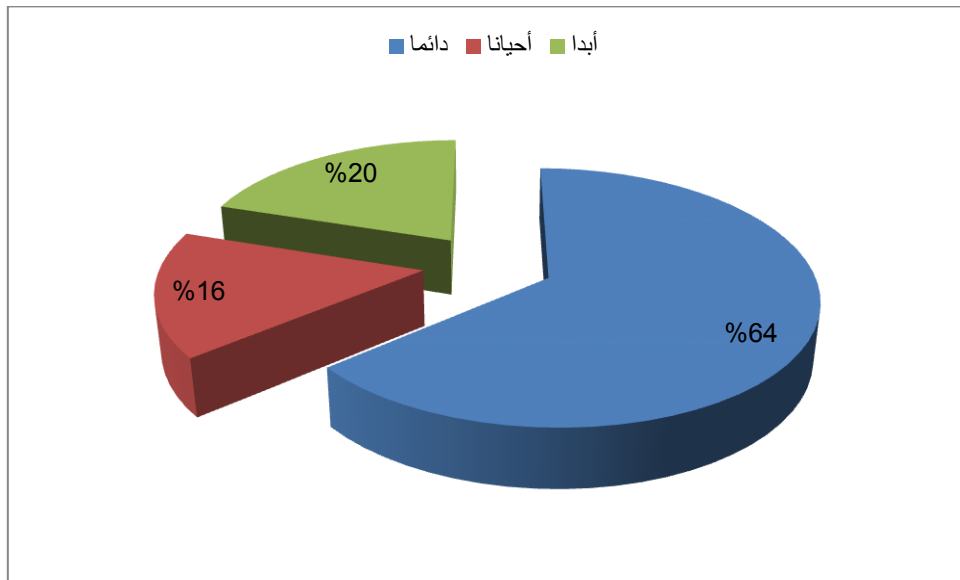
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 20.70 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسستكم.

السؤال 02: يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة؟

الجدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	10.64	2	64%	16	دائماً
				16%	4	أحياناً
				20%	5	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (6): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 64%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" بنسبة مئوية قدرت بـ 20%.

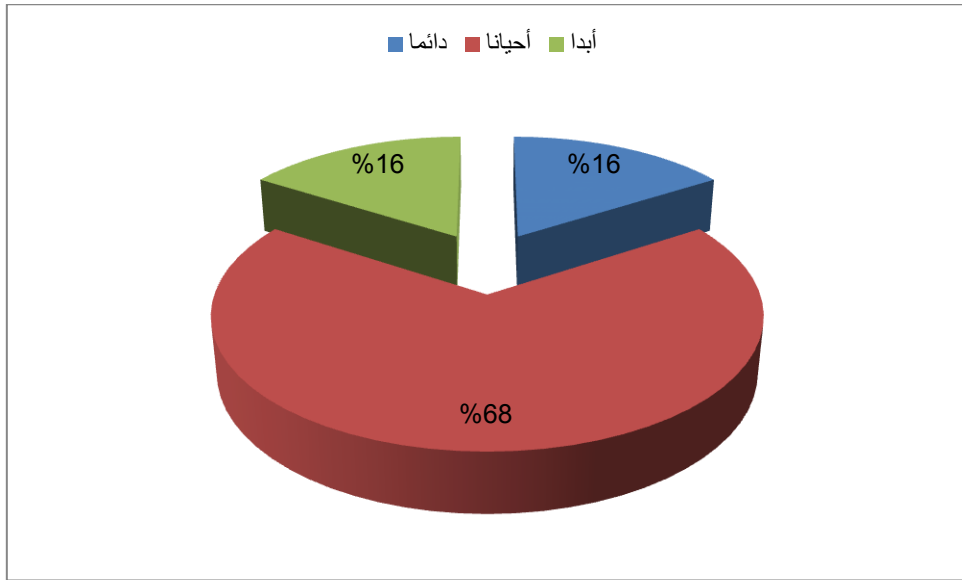
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 10.64 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بالمرونة

**السؤال 03:** هناك درجة من التداخل والإزدواجية بين الوظائف؟

الجدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	13.52	2	16%	4	دائماً
				68%	17	أحياناً
				16%	4	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (7): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 16%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة مئوية قدرت بـ 68%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

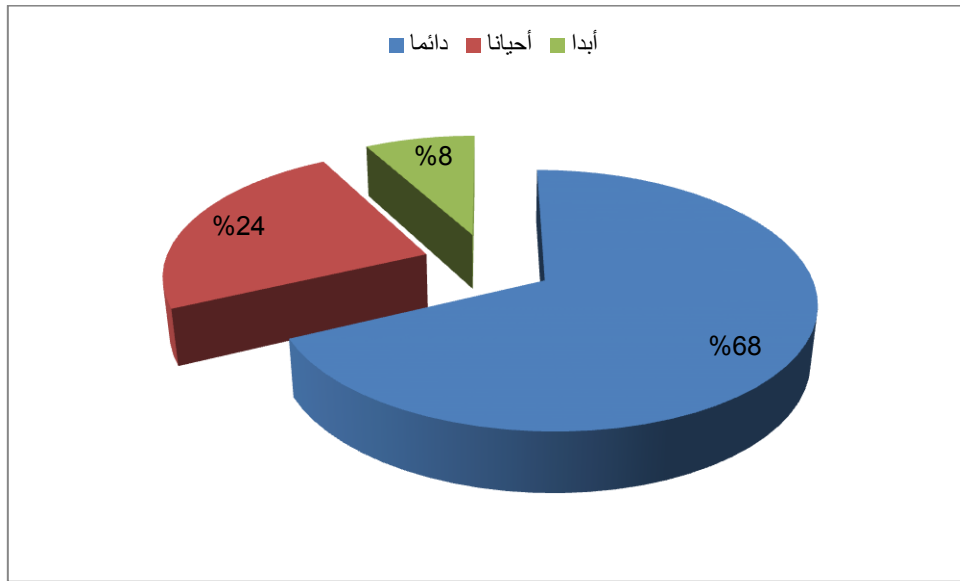
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.52 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الثانية "أحياناً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه هناك درجة من التداخل والإزدواجية بين الوظائف.

السؤال 04: يتوافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة مهامها؟

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.01	0.00	14.48	2	68%	17	دائما
				24%	6	أحيانا
				8%	2	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 68%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

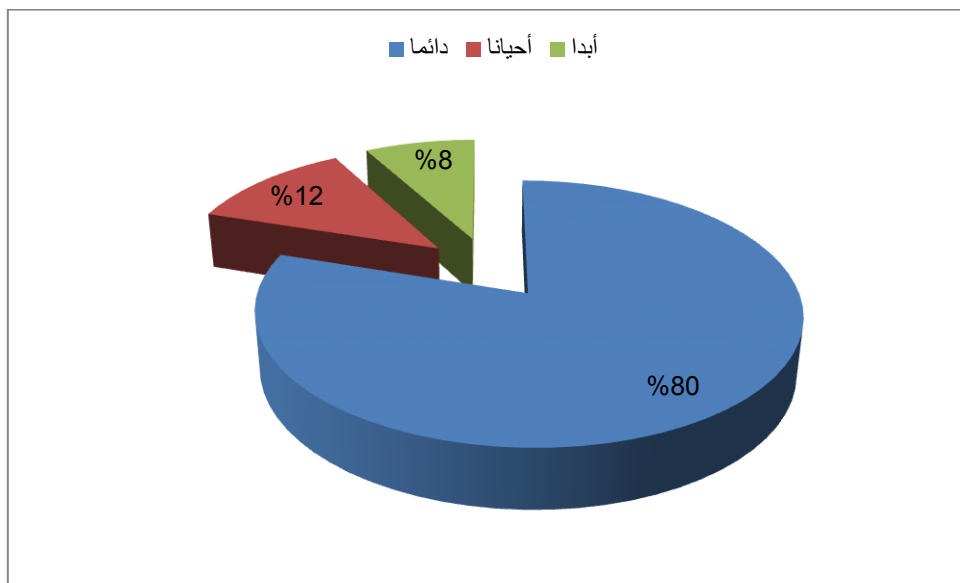
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.48 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الهيكل التنظيمي للمديرية يتوافق مع طبيعة مهامها.

السؤال 05: العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية تتسم بالوضوح؟

الجدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	24.56	2	80%	20	دائماً
				12%	3	أحياناً
				8%	2	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (9): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 80%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

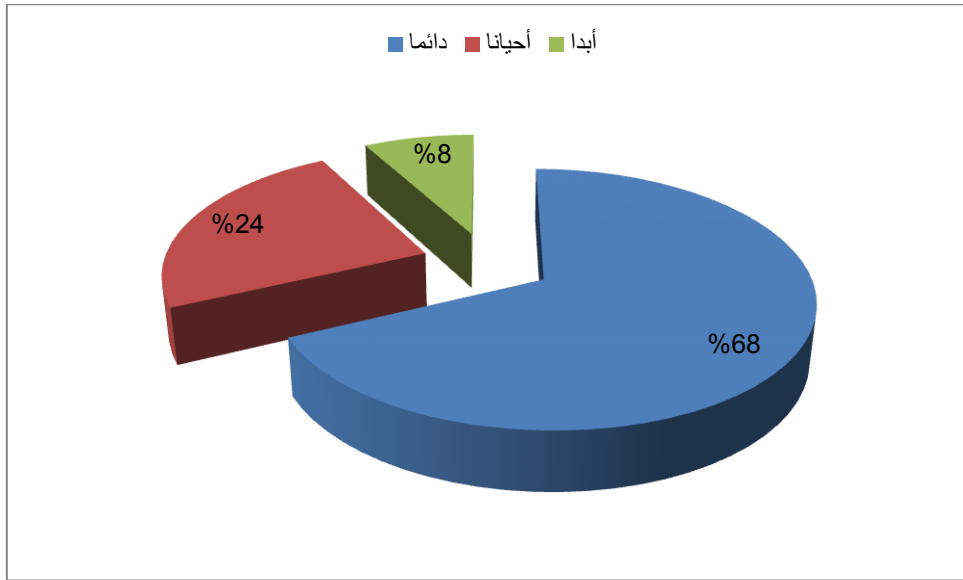
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 24.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية تتسم بالوضوح.

**السؤال 06:** هناك تقارب بين أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسستكم؟

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دالة عند 0.01	0.00	14.48	2	68%	17	دائماً
				24%	6	أحياناً
				8%	2	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 68%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 08%.

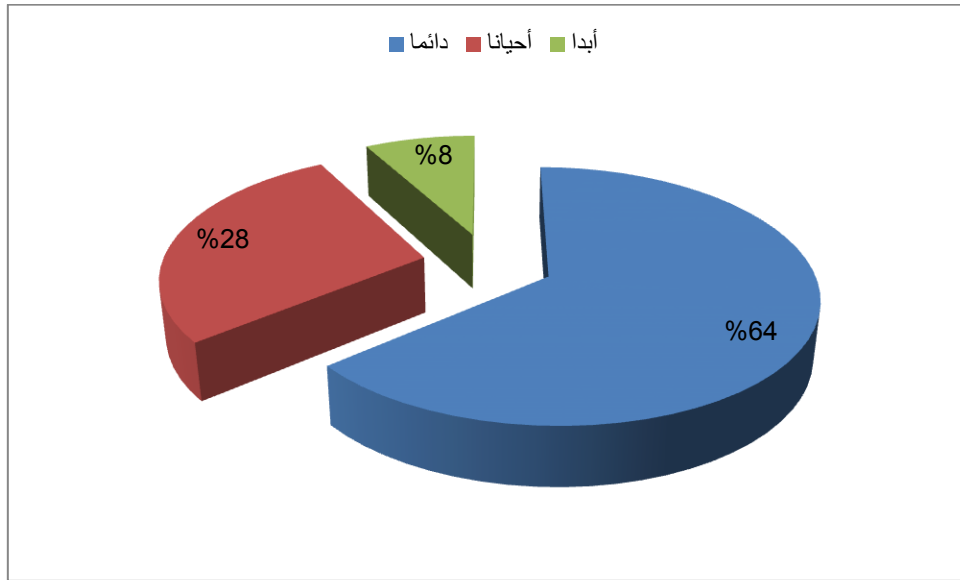
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.48 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك تقارب بين أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسستكم.

السؤال 07: الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.00	12.08	2	64%	16	دائما
				28%	7	أحيانا
				8%	2	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 64%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.08 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

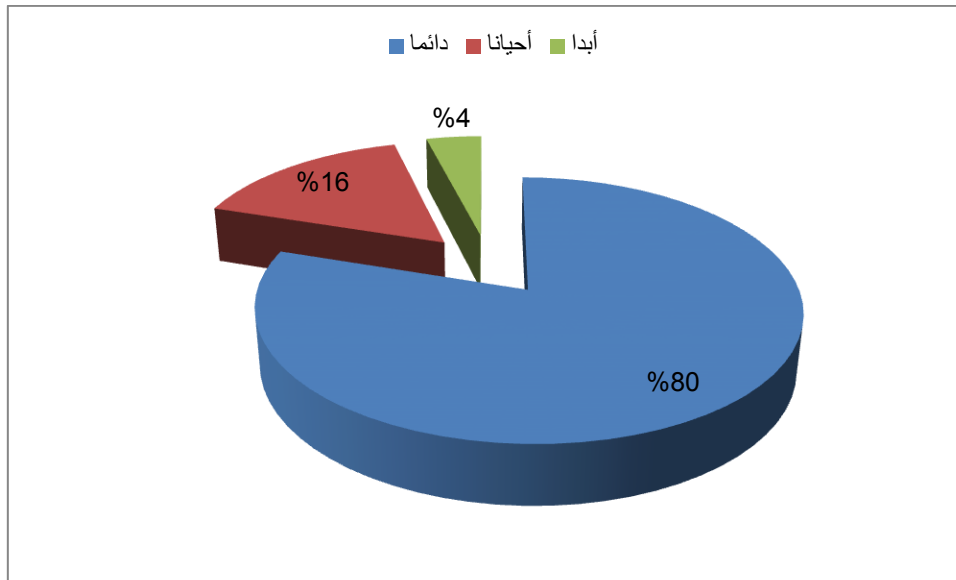
الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته.

المحور الثاني: الاتصال وإدارة الموارد البشرية

السؤال 08: يساهم نظام الاتصال بالمديرية في تحقيق أهدافها؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دالة عند 0.01	0.00	25.04	2	80%	20	دائماً
				16%	4	أحياناً
				4%	1	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(08) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 80%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" بنسبة مئوية قدرت ب 16%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" بنسبة مئوية قدرت ب 4%.

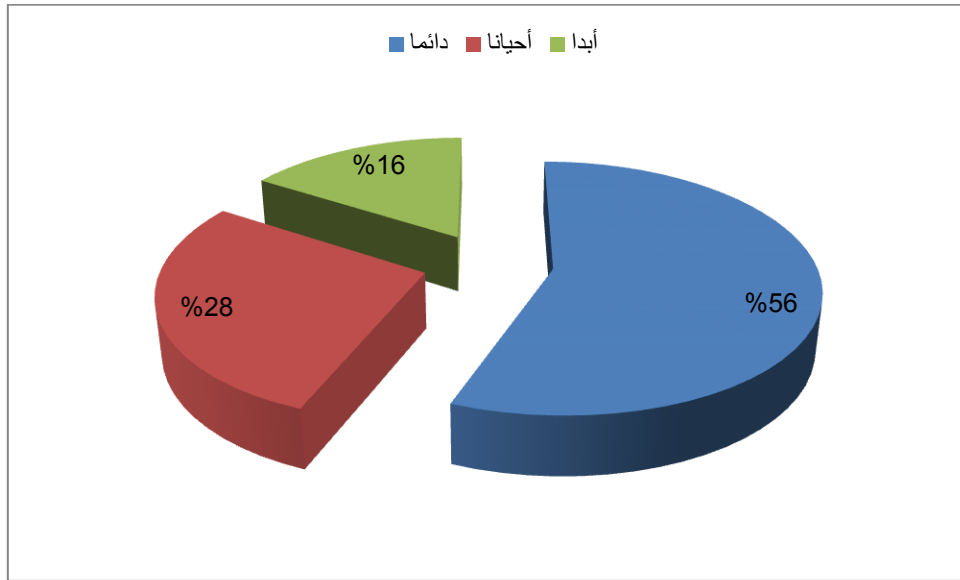
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 25.04 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائما" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج :** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن نظام الاتصال بالمديرية يساهم في تحقيق أهدافها

السؤال 09: تتم الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة؟

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دالة عند 0.05	0.04	6.32	2	56%	14	دائما
				28%	7	أحيانا
				16%	4	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (13): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 56%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.32 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا

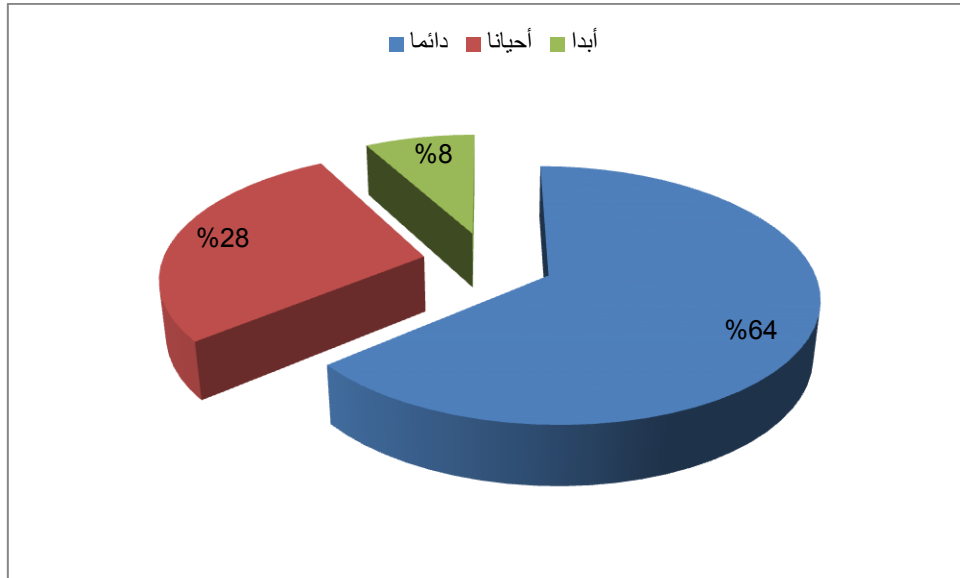
( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصالات تتم بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.

السؤال 10: تستخدم المديرية الاتصالات في اتجاهين صاعدة، نازلة؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
دالة عند 0.05	0.02	12.08	2	64%	16	دائماً
				28%	7	أحياناً
				8%	2	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(10) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 64%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" بنسبة مئوية قدرت ب 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" بنسبة مئوية قدرت ب 08%.

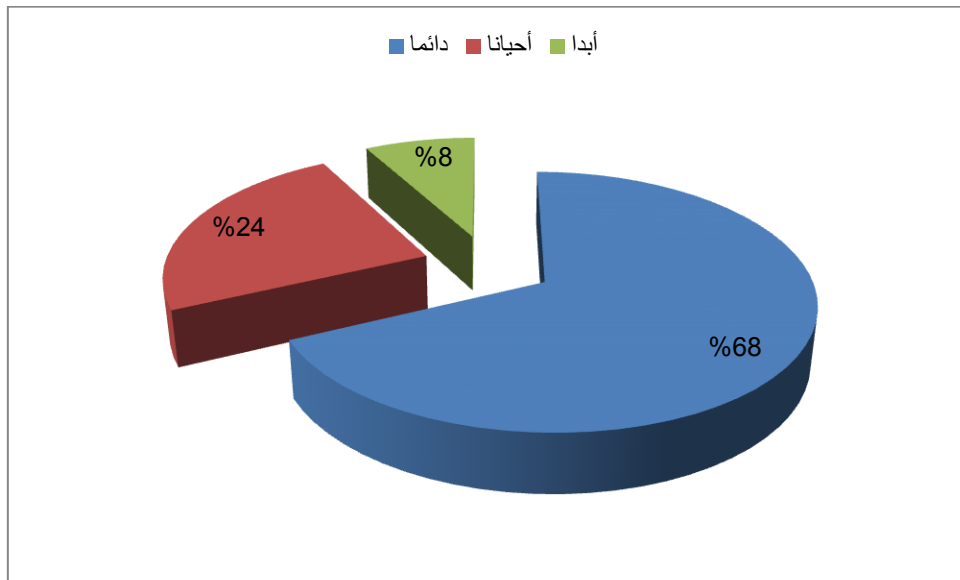
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 12.08 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائما" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج :** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المديرية الاتصالات تستخدم في اتجاهين صاعدة، نازلة.

السؤال 11: تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دالة عند 0.01	0.00	14.48	2	68%	17	دائما
				24%	6	أحيانا
				8%	2	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 68%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.48 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

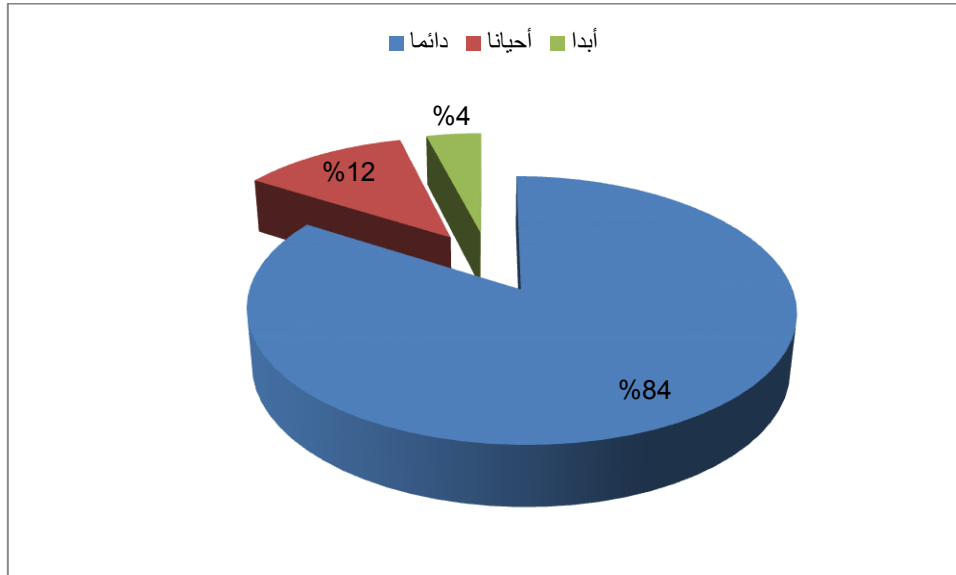
ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصالات الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة.

السؤال 12: تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دالة عند 0.01	0.00	29.12	2	84%	21	دائماً
				12%	3	أحياناً
				4%	1	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 84%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" بنسبة مئوية قدرت بـ 4%.

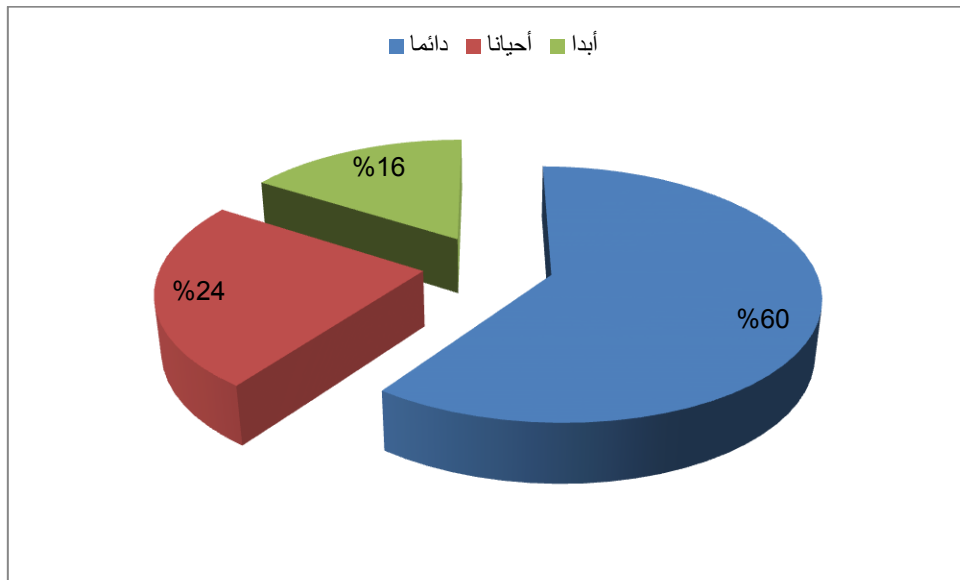
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاسي) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 29.12 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الاستنتاج:** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المديرية تستخدم وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.

السؤال 13: تتم الاتصالات بين مختلف المصالح بسهولة؟

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دالة عند 0.05	0.016	8.24	2	60%	15	دائما
				24%	6	أحيانا
				16%	4	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (17): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 60%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 08.24 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

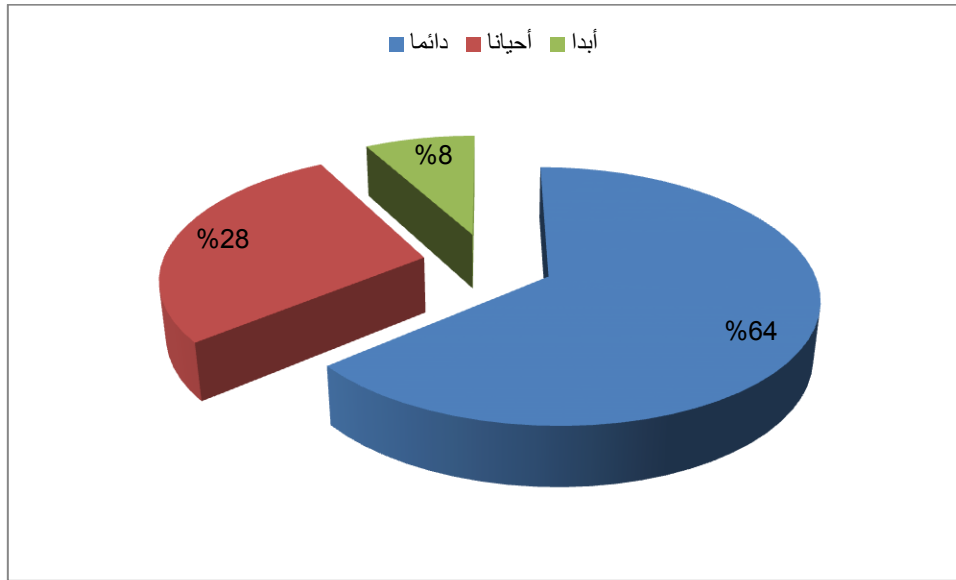
ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الاتصالات تتم بين مختلف المصالح بسهولة.

السؤال 14: يتصف نظام الاتصالات المستخدمة بالمديرية بالدقة والوضوح؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دالة عند 0.05	0.002	12.08	2	64%	16	دائماً
				28%	7	أحياناً
				8%	2	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 64%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبدليل " أحيانا" بنسبة مئوية قدرت ب 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " أبدا" بنسبة مئوية قدرت ب 08%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 12.08 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائما" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

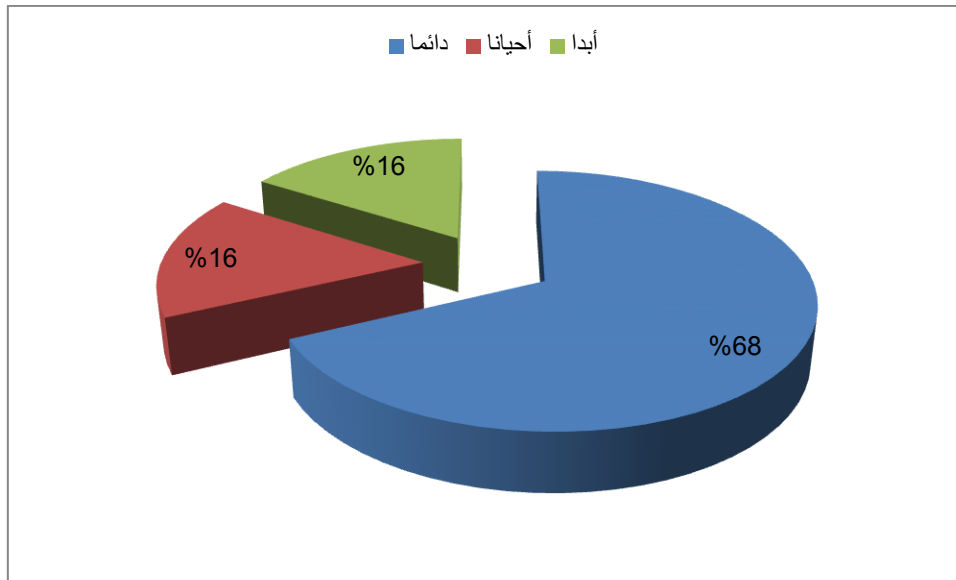
الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن نظام الاتصالات المستخدمة بالمديرية يتصف بالدقة والوضوح.

المحور الثالث: العاملين واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية

السؤال 15: يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دالة عند 0.01	0.00	13.52	2	68%	17	دائما
				16%	4	أحيانا
				16%	4	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 68%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

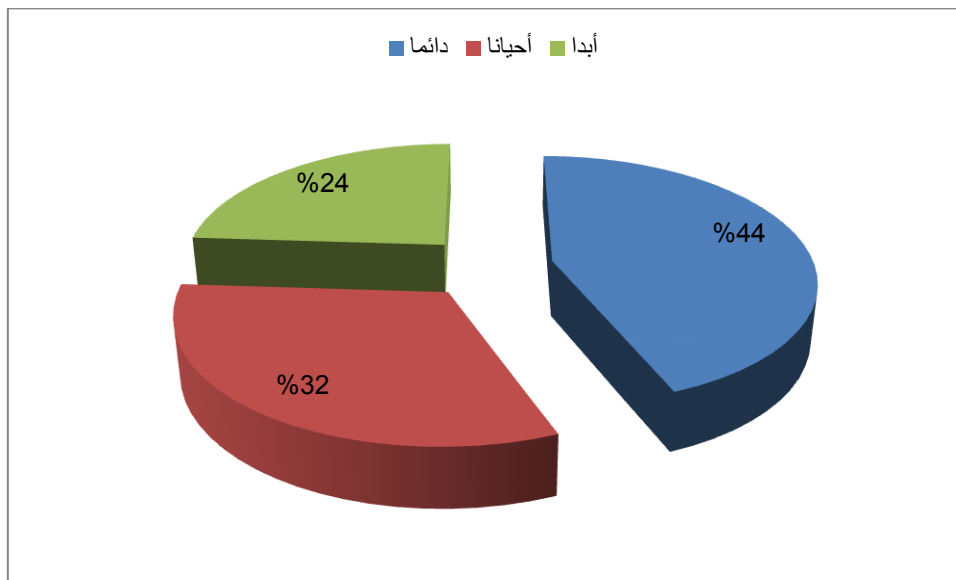
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.52 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج: من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن تقييم البدائل المختلفة والمتاحة يتم قبل إتخاذ القرارات.

**السؤال 16:** يمتلك الموظفون صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها؟

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
غير دالة عند 0.05	0.46	1.52	2	44%	11	دائماً
				32%	8	أحياناً
				24%	6	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (20): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " دائماً " وقد بلغت نسبتهم 44%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبداً " بنسبة مئوية قدرت بـ 24%.

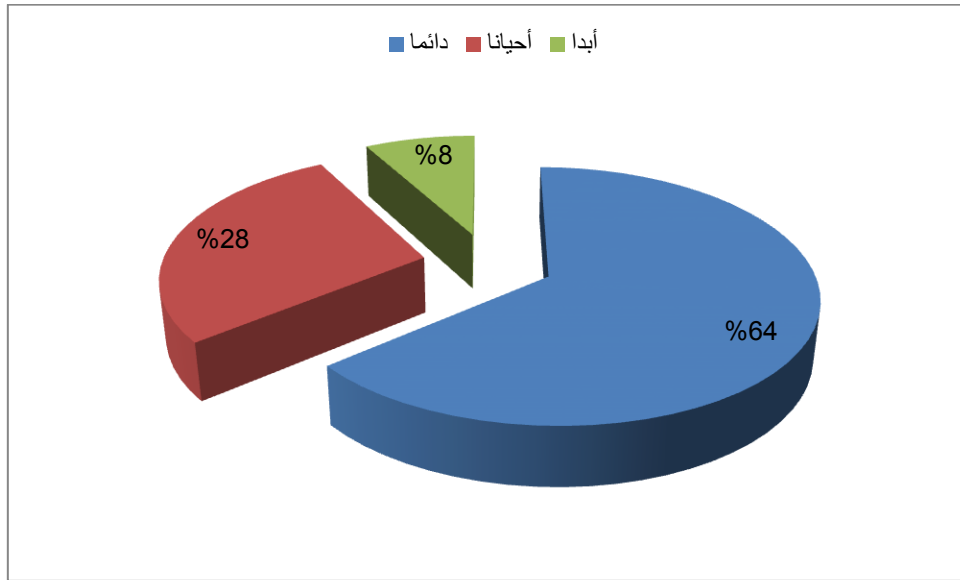
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 1.52 وهي غير قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائية بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج :** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الموظفون يمتلكون صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.

السؤال 17: تأخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار ؟

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
دالة عند 0.01	0.00	12.08	2	64%	16	دائما
				28%	7	أحيانا
				8%	2	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 64%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.08 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

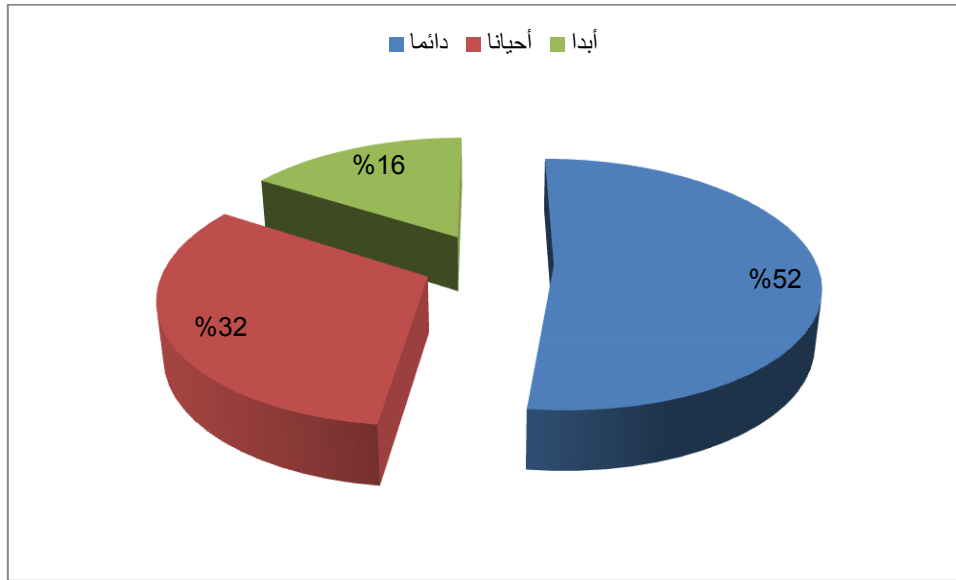
ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة تأخذ قرارات الموظفين بعين الاعتبار.

السؤال 18: تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرار ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
غير دالة عند 0.05	0.08	4.88	2	52%	13	دائماً
				32%	8	أحياناً
				16%	4	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 52%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبديل " أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 16%.

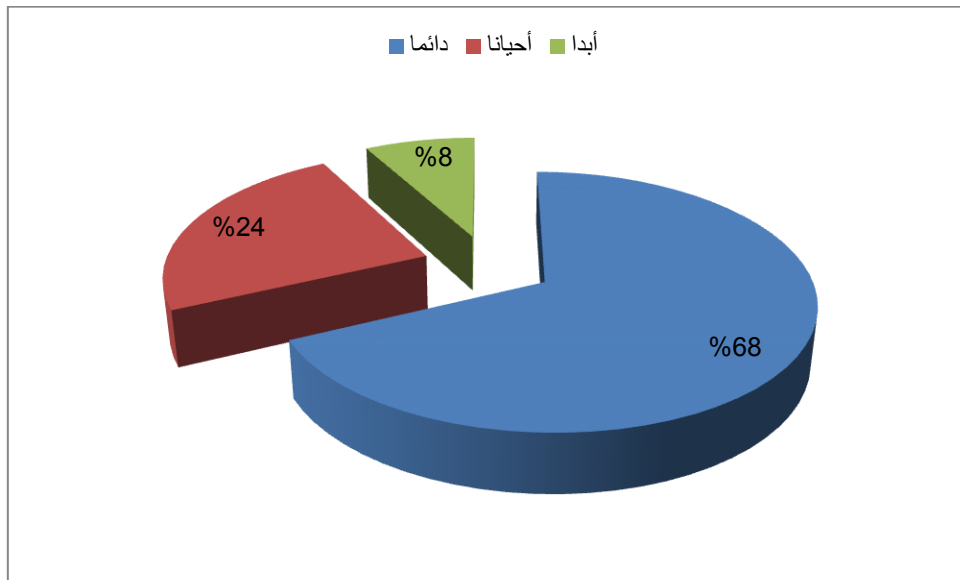
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 4.88 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الإدارة تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرار.

السؤال 19: تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمديرية؟

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
دالة عند 0.01	0.00	14.48	2	68%	17	دائما
				24%	6	أحيانا
				8%	2	أبدا
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (23): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "دائما" وقد بلغت نسبتهم 68%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبدا" بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 14.48 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

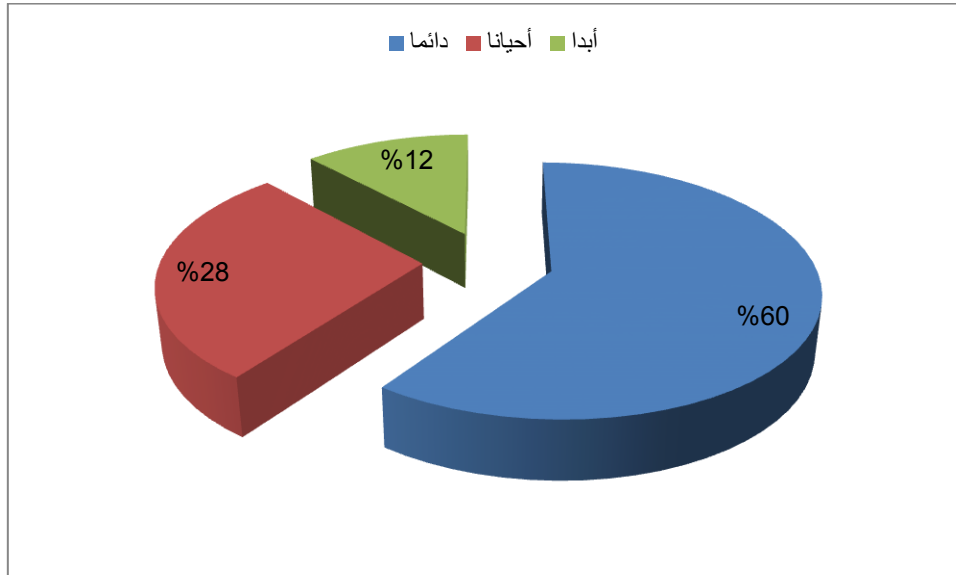
ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمديرية.

السؤال 20: يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم ؟

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
دالة عند 0.05	0.011	8.96	2	60%	15	دائماً
				28%	7	أحياناً
				12%	3	أبداً
				100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 60%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، بينما المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أبداً" بنسبة مئوية قدرت بـ 12%.

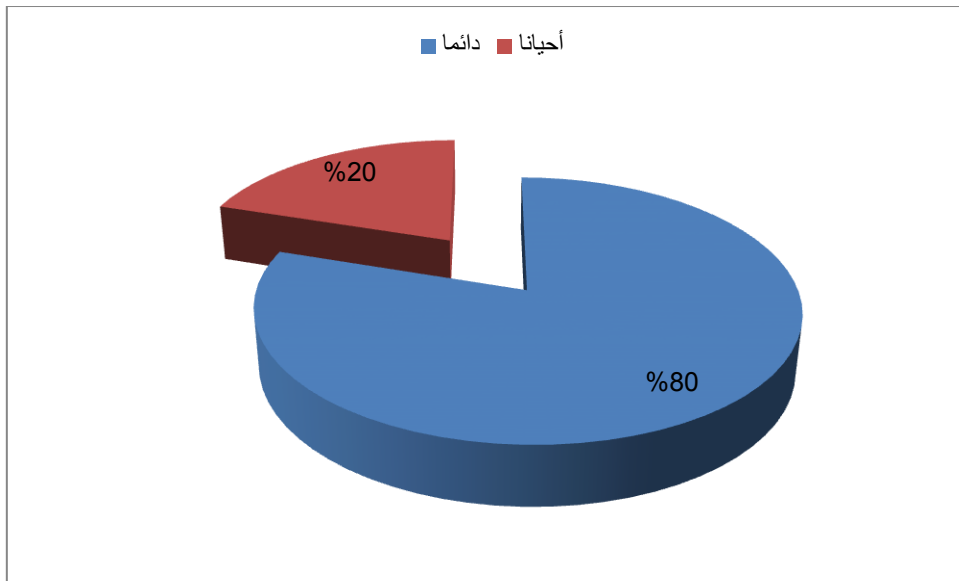
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 8.96 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الاستنتاج:** من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن العاملون يشاركون في عملية تقييم أدائهم.

السؤال 21: مشاركة العاملين في صنع القرار تساهم في فهم المشاكل التي تواجه المديرية ؟

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
دالة عند 0.05	0.003	9.00	01	%80	20	دائما
				%20	5	أحيانا
				%100	25	الإجمالي



الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) أفراد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 80%، في حين المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة مئوية قدرت بـ 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 9.00 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ولصالح المجموعة الأولى "دائماً" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج : من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مشاركة العاملين في صنع القرار تساهم في فهم المشاكل التي تواجه المديرية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

الاتجاه	الدلالة الإحصائية	كا <sup>2</sup>	السؤال
دائما	دالة	20.70	السؤال رقم 1
دائما	دالة	10.64	السؤال رقم 2
أحيانا	دالة	13.52	السؤال رقم 3
دائما	دالة	14.48	السؤال رقم 4
دائما	دالة	24.56	السؤال رقم 5
دائما	دالة	14.48	السؤال رقم 6
دائما	دالة	12.08	السؤال رقم 7

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أنه توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم ( ) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، (0.05) وهذا ما يؤكد أن الفرضية القائلة بـ: " توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية " قد تحققت .

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين طبيعة الاتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

الاتجاه	الدلالة الإحصائية	كا <sup>2</sup>	السؤال
دائما	دالة	25.60	السؤال رقم 1
دائما	دالة	6.32	السؤال رقم 2
أحيانا	دالة	12.08	السؤال رقم 3
دائما	دالة	14.48	السؤال رقم 4
دائما	دالة	29.12	السؤال رقم 5
دائما	دالة	8.24	السؤال رقم 6
دائما	دالة	12.08	السؤال رقم 6

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أنه توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم ( ) فإن جميع قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، (0.05) وهذا ما يؤكد ان الفرضية القائلة بـ: " توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية " قد تحققت .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة

الرياضية

تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	ك <sup>2</sup>	الدلالة الإحصائية	الاتجاه
السؤال رقم 1	13.52	دالة	دائما
السؤال رقم 2	1.52	غير دالة	/
السؤال رقم 3	12.08	دالة	أحيانا
السؤال رقم 4	4.88	غير دالة	/
السؤال رقم 5	14.48	دالة	دائما
السؤال رقم 6	8.96	دالة	دائما
السؤال رقم 6	9.00	دالة	دائما

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أنه توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد

البشرية في الإدارة الرياضية، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري والنتائج المتحصل

عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم ( ) فإن معظم قيم اختبار الدلالة كما تربيع جاءت دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) (0.05) وهذا ما يؤكد ان الفرضية القائلة بـ: " ي توجد علاقة بين

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية " قد تحققت .

# استنتاجات واقترحات

الفصل الخامس:



## استنتاجات :

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث حول موضوع " واقع الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية و علاقته بلمناخ التنظيمي " تم التوصل إلى الاستنتاجات والمتمثلة فيما يلي :

من خلال مختلف الاجابات الواردة حول الأسئلة الموجه لموظفون اتضح لنا هنالك علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .ومن هذا نقول أن هذه الفرضية تحققت .

ومن خلال مختلف الإجابات الواردة من طرف الموظفين على الأسئلة في المحور 2 اتضح ان معظم الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة يعتمدون وبشكل كبير على الاتصال في ادارة الموارد البشرية لتحقيق اي هدف .

ومن خلال مختلف الاجابات الواردة في الاستبيان المخصص للطلبة والاساتذة حول المحور 3 اتضح ان مختلف الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة يمتلكون صلاحيات في اتخاذ القرارات مع تحمل كامل مسؤولياتهم وكذلك يمكن للعاملون ان يشاركوا في عملية تقييم ادائهم ومنه نقول أنه تم تحقيق هذه الفرضية .

وفي الأخير بعد تأكدنا من تحقق كل الفرضيات، ومن هذا المنطلق يجب العمل على تطوير الاداء الوظيفي لادارة المنشآت الرياضية في مختلف مديرية الشباب والرياضة بالاعتماد على معايير واسس علمية.

## اقتراحات :

من خلال هذه الدراسة واحتكاكنا بموظفي مديرية الشباب والرياضة التي تمت عليهم الدراسة في الشرق الجزائري حول الاداء الوظيفي ومناقشتهم فيها ، لايسعنا إلا أن نتقدم بهذه الاقتراحات والتي ما هي إلا تطلعات يأملها موظفون وهي كالتالي :

- ✓ ضرورة اتسام الرؤساء و المرؤسين بلمديرية بالشفافية و الوضوح.
- ✓ اجراء تربصات تكوينية في ادارة الموارد البشرية .
- ✓ حتمية وجود نظام اتصال دائم بين الرؤساء و المرؤوسين.
- ✓ .ضرورة اتخاذ قرارات الموظفين بعين الاعتبار.
- ✓ تسطير برامج التكوين الخاصة بموظفين ومحاوله توحيدها على كافة مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ حتمية وجود منخاخ تنظيمي ملائم في مديرية الشباب والرياضة.

مراجع

البيحت





- قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة، توزيع المنشآت والمعارف، الإسكندرية، 1993.
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 4- أحمد صقر عاشور، الإدارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، مصر، 1995.
- 6- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية، عمان ، 2001.
- 7- الصير محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 8- الطائي يوسف حجيم وآخرون ، إدارة الموارد البشري مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ،
- 9- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 10- الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005.
- 11- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 12- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، دط، 2002.
- 13- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 14- حسن شلتوت، التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- 15- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبقة الاولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
- 16- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 17- حليم المنيري، ود/عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، 1994.
- 18- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 19- حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 20- حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 21- خطاب عايدة ، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ، دار الفكر العربي الإسكندرية، 1989.
- 22- د.خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999.
- 23- درة عبد الباري ابراهيم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي) ، الطبعة الأولى، وائل للنشر ، 2008 ،
- 24- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
- 25- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية 1999-2000.
- 26- طلحة حسام وعدله عيسى، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1997.



- 27- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 28- عاشور، أحمد الصقر: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2007.
- 30- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب والنشر، مصر، 1998.
- 31- عبودي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى ، إصدار1، الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2006.
- 32- عصام بدوي، موسوعة الإدارة والتنظيم والتربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، 2001.
- 33- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 34- غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007. 35- فايز الزغبى، محمد ابراهيم عبيدات، سياسات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 36- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، وائل للنشر، ط1، عمان، 2004.
- 37- فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 38- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 39- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000.
- 40- محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 41- محمد قاسم قرويني، السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 42- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
- 42- مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 43- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ط2، طرابلس، ليبيا، 2002.
- 44- مصطفى عبد الله خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، طرابلس، ط2، 2002.
- 45- مهدي حسن زويلف، التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية، دار الجيل للنشر والطباعة والتوزيع.
- 46- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 47- إبراهيم محمود عبد المقصود-حسن الأحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 48- صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 1999.
- 49- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 50- فضل الله علي، السلوك التنظيمي، دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي، 1983.
- 51- أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 52- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1991.
- 53- سيد الهواري، الإدارة والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1993.
- 54- زيد منير عيوي، التنظيم الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.



- 55- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 56- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الأردن، 2008.
- 57- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، لبنان.
- 58- د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1993، بيروت.
- 59- د. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 60- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 61- د. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2003.
- 62- د. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- 63- السيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2008.
- 64- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، تانيس سابقاً، 2005.
- 65- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 66- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العلمية، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1972.
- 67- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 68- عياصرة، وآخرون، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 69- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 70- فيلة فاروق وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 71- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، 1993.
- 72- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 73- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، عمان، 2000.
- 74- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- 75- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 76- المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الاردن، 2006.
- 77- بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، بدون تاريخ النشر.
- 78- د. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- 79- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.



- 80- عمار بوحوش محمد الشيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- رسائل ومذكرات:
- 1- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، ( دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى)، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.
- 2- الخليفة زيا سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
- 3- الدكتور جواد خالدي، توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة إشراف الأستاذ الدكتور بن التومي عبد الناصر، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2009.
- 4- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعي نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
- 5- العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحي (من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان امعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2003، ص 51.
- 6- بجر، يوسف عبد، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
- 7- دراسة شامي صليحة، مذرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات تحت عنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس-(2010).
- 8- دراسة ايهاب محمود عايش الطيب، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2008.
- 9- دراسة خالد قرواني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تحت عنوان: مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس، 2010.
- 10- دراسة مصلح حمدان البقمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة، 2010.
- 11- عمر دمانة، تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية بسيدي عبد الله، الجزائر، 2008.
- 12- دراسة إبراهيم الشنطي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، 2006.
- 13- دراسة عمر دمانة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تحت عنوان: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي بولاية الأغواط، 2008.



- 14- دراسة يوسف وهاب، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة-دراسة وصفية،2013.
- قوانين ومراسيم:
- 1- المرسوم تنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28/07/1990 الصادر بالجريدة الرسمية رقم(32) المحدد لقواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 345 /06 المؤرخ في 28/09/2006 المحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.
- 3- التنفيذي رقم 345/06 الصادر في 28 سبتمبر 2006 مهام مديرية الشباب والرياضة.
- 2- المراجع باللغة الأجنبية:
- 1-Alain cadix, gean marc pointet : le management a l epreuve des changement, edition d organisation, paris, 2002 .
- 2-Baeeaux, entreprise et performance globale, outils, évaluation et pilotage édition economica, 2000.
- 3-Bioslandelle h .m. gestion de ressources humaines dans le petite et moyenne entreprise , economica , paris, 1997.
- 4-Ductionary of économics , librairie du liban , liban, 1999
- 5-Henningr vacher :le management stratigique , notes de lirhe , toulouse ,2000.
- 6-john j,corson and joseph p, harris, Public administration in modern society ( new yourk: mc graw-hill book-company,inc.,1963.
- 7-Larousse de poche, édition mise a jours la rousse , paris , 2000
- 8-Martory bernard, daniel croret, op-cit
- 9-Maurice Angers : " initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines " , 2eme édition , ces mc , quebec , 1999.
- 10-Sakaran, U. Resarch Method For Business ,Skill Building Approche, John Wily and sons, New york, 2003.
- 11-Sekiou et autres, gestion de roussources humaines, de boekck , université, bruxelles, é édition, 2001.

ملاحق



البيحت



المحور الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية				
الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسساتكم			
2	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم بالمرونة			
3	هناك درجة من التداخل والإزدواجية بين الوظائف			
4	يتوافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة مهامها			
5	العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية تتسم بالوضوح			
6	هناك تقارب بين أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسساتكم			
7	الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته			

المحور الثاني: الإتصال وإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
8	يساهم نظام الاتصال بالمديرية في تحقيق أهدافها			
9	تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة			
10	تستخدم المديرية الاتصالات في اتجاهين (صاعدة، نازلة)			
11	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة			
12	تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات			
13	تتم الاتصالات بين مختلف المصالح بسهولة			
14	يتصف نظام الاتصالات المستخدمة بالمديرية بالدقة والوضوح			

المحور الثالث: العاملين واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	غالبا
15	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل إتخاذ القرارات			
16	يملك الموظفون صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها			
17	تأخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار			
18	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرار			
19	تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمديرية			
20	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم			
21	مشاركة العاملين في صنع القرار تساهم في فهم المشاكل التي تواجه المديرية			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - مسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة استبائية خاصة بالموظفين في صورتها النهائية

- بعد كامل التحية والتقدير، وفي إطار البحث العلمي وضمن متطلبات إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر: إدارة التنظيمات الرياضية/ تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

تحت عنوان:

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

نضع بين أيدي أساتذتنا الكرام هذه الإستمارة ونرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع

علامة (X) في المربع المناسب.

ملاحظة: إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونرجو منكم الإجابة خدمة للبحث العلمي.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- العمر :  من 20- أقل من 29 سنة  من 30- أقل من 40 سنة  من 40- أقل من 49 سنة  من 50- أقل من 60 سنة  60 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي :

- تقني سامي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- سنوات الخبرة :

- من 1 إلى أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة  20 سنة فما فوق

## ملاحق spss

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	60.0	60.0	60.0
Valid انثى	10	40.0	40.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 29 سنة	3	12.0	12.0	12.0
من 30 الى 40 سنة	11	44.0	44.0	56.0
من 40 الى 49 سنة	7	28.0	28.0	84.0
من 50 الى 60 سنة	3	12.0	12.0	96.0
60 سنة فما فوق	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	8	32.0	32.0	32.0
تقني سامي	5	20.0	20.0	52.0
Valid جامعي	11	44.0	44.0	96.0
دراسات عليا	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

### سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 1 الى اقل من 5 سنوات	4	16.0	16.0	16.0
من 5 الى اقل من 10 سنوات	8	32.0	32.0	48.0
من 10 الى اقل من 15 سنوات	9	36.0	36.0	84.0
من 15 الى اقل من 20 سنوات	3	12.0	12.0	96.0
20 سنة فما فوق	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	19	76.0	76.0	76.0
أحيانا	2	8.0	8.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	16	64.0	64.0	64.0
أحيانا	4	16.0	16.0	80.0
أبدا	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

هناك درجة من التداخل والإزدواجية بين الوظائف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	4	16.0	16.0	16.0
أحيانا	17	68.0	68.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يتوافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة مهامها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	68.0	68.0	68.0
أحيانا	6	24.0	24.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين بالمديرية تتسم بالوضوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	20	80.0	80.0	80.0
أحيانا	3	12.0	12.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

هناك تقارب بين أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسساتكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	68.0	68.0	68.0
أحيانا	6	24.0	24.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد على سرعة إنجاز العمل وجودته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	16	64.0	64.0	64.0
أحيانا	7	28.0	28.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Test Statistics

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7
Chi-Square	20.720 <sup>a</sup>	10.640 <sup>a</sup>	13.520 <sup>a</sup>	14.480 <sup>a</sup>	24.560 <sup>a</sup>	14.480 <sup>a</sup>	12.080 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.005	.001	.001	.000	.001	.002

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

يساهم نظام الاتصال بالمديرية في تحقيق أهدافها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	20	80.0	80.0	80.0
أحيانا	4	16.0	16.0	96.0
أبدا	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتم الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	14	56.0	56.0	56.0
Valid أحيانا	7	28.0	28.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تستخدم المديرية الاتصالات في اتجاهين) صاعدة، نازلة)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	16	64.0	64.0	64.0
Valid أحيانا	7	28.0	28.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	68.0	68.0	68.0
Valid أحيانا	6	24.0	24.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	21	84.0	84.0	84.0
Valid أحيانا	3	12.0	12.0	96.0
أبدا	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتم الاتصالات بين مختلف المصالح بسهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	15	60.0	60.0	60.0
أحيانا	6	24.0	24.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يتصف نظام الاتصالات المستخدمة بالمديرية بالدقة والوضوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	16	64.0	64.0	64.0
أحيانا	7	28.0	28.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Test Statistics

	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س
Chi-Square	25.040 <sup>a</sup>	6.320 <sup>a</sup>	12.080 <sup>a</sup>	14.480 <sup>a</sup>	29.120 <sup>a</sup>	8.240 <sup>a</sup>	12.080 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.042	.002	.001	.000	.016	.002

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	68.0	68.0	68.0
أحيانا	4	16.0	16.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يملك الموظفون صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	11	44.0	44.0	44.0
أحيانا	8	32.0	32.0	76.0
أبدا	6	24.0	24.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تأخذ الإدارة قرارات الموظفين بعين الاعتبار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	16	64.0	64.0	64.0
Valid أحيانا	7	28.0	28.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	13	52.0	52.0	52.0
Valid أحيانا	8	32.0	32.0	84.0
أبدا	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

تتم دراسة مشروعات القرارات قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمديرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	17	68.0	68.0	68.0
Valid أحيانا	6	24.0	24.0	92.0
أبدا	2	8.0	8.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	15	60.0	60.0	60.0
Valid أحيانا	7	28.0	28.0	88.0
أبدا	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

مشاركة العاملين في صنع القرار تساهم في فهم المشاكل التي تواجه المديرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دائما	20	80.0	80.0	80.0
Valid أحيانا	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Test Statistics

	15س	16س	17س	18س	19س	20س	21س
Chi-Square	13.520 <sup>a</sup>	1.520 <sup>a</sup>	12.080 <sup>a</sup>	4.880 <sup>a</sup>	14.480 <sup>a</sup>	8.960 <sup>a</sup>	9.000 <sup>b</sup>
df	2	2	2	2	2	2	1
Asymp. Sig.	.001	.468	.002	.087	.001	.011	.003

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8.3.

b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س
Pearson Correlation	.883**	.754**	.369	.958**	.796**	.732**	.976**
المحور الاول Sig. (2-tailed)	.000	.000	.070	.000	.000	.000	.000
N	6	6	6	6	6	6	6

	8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س
Pearson Correlation	.844**	.957**	.910**	.771**	.818**	.977**	.942**
المحور الثاني Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	6	6	6	6	6	6	6

	15س	16س	17س	18س	19س	20س	21س
Pearson Correlation	.965**	.805**	.850**	.944**	.909**	.939**	.850**
المحور الثالث Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	6	6	6	6	6	6	6

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	7

- ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة: واقع الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية وعلاقته بلمناخ التنظيمي في الادارة الرياضية

- أهداف الدراسة:-

- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي باداء ادارة الموارد البشرية

- ابراز العلاقة بين طبيعة الاتصال واداء ادارة الموارد البشرية في الادارة الرياضية

- الكشف عن علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات باداء ادارة الموارد البشرية فيالادارة الرياضية

- التساؤل العام: - هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

-التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

- هل توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

- هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ؟

- عينة الدراسة: 25 موظف في مديرية الشباب والرياضة .

-منهج الدراسة: المنهج الوصفي

- أدوات الدراسة: الاستبيان .

- نتائج المتوصل إليها:

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

- توجد علاقة بين طبيعة الإتصال وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

- الاقتراحات:

✓ ضرورة اتسام الرؤساء و المرؤسين بلمديرية بالشفافية و الوضوح.

✓ اجراء تربصات تكوينية في ادارة الموارد البشرية .

✓ حتمية وجود نظام اتصال دائم بين الرؤساء و المرؤوسين.

✓ .ضرورة اتخاذ قرارات الموظفين بعين الاعتبار.

✓ تسطير برامج التكوين الخاصة بموظفين ومحاوله توحيدها على كافة مديرية الشباب والرياضة.

✓ حتمية وجود منخاخ تنظيمي ملائم في مديرية الشباب والرياضة.