



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: إدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة والتسيير الرياضي

التخصص: إدارة والتسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور العقوبات التأديبية

في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية "مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"

إشراف الأستاذ:

د/خضار خالد

إعداد الطالبين:

- عثمانية فؤاد

- جراف أيمن

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	تباني علي
مشرفا ومناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	خضار خالد
مناقش	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	برياخ رابح

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا بتوفيقه وأعاننا بعونه إلى حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل فنسأله عزوجل أن يتقبله منا ويجعله لنا في ميزان حسناتنا، ويجد في نفوس المطالعين عليه راحة واطمئنان أمين "



وبعد:

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان و التقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين صبروا معنا حتى بلغنا المراد

إلى كل عامل بمعهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية "كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فاجب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم" وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ الدكتور خضار خالد المشرف على المذكرة

الطالبين:

عثمانية فؤاد

جراف أيمن



إهداء



❖ إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ

وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23)

وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا

رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿ (سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان

إلى أعلى ما في الوجود

❖ أمي الحبيبة الغالية

❖ إلى من كان سندا في الحياة صاحب الفضل ومصدر

الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا

وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي

❖ إلى إخوتي وأخواتي الكل باسمه،

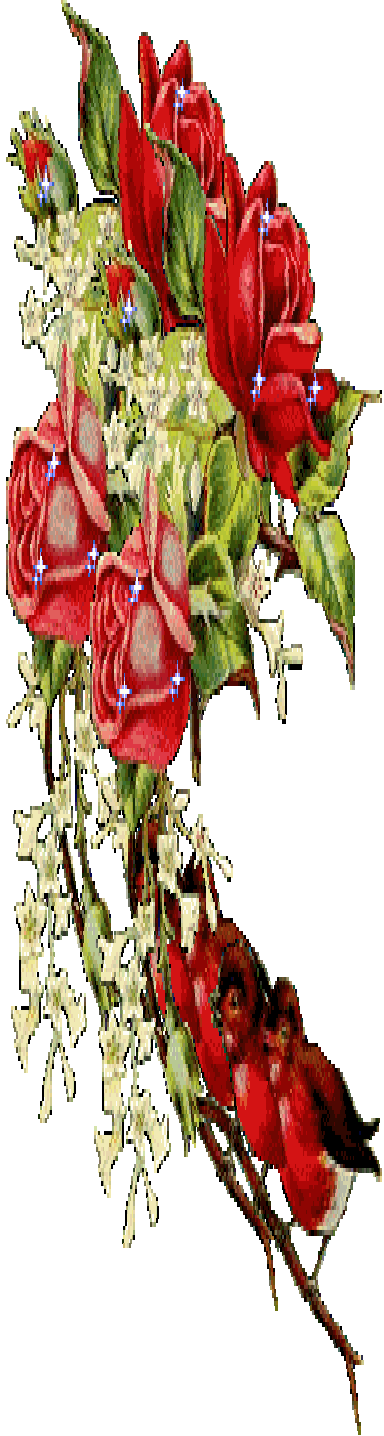
❖ إلى كل عمال معهد وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

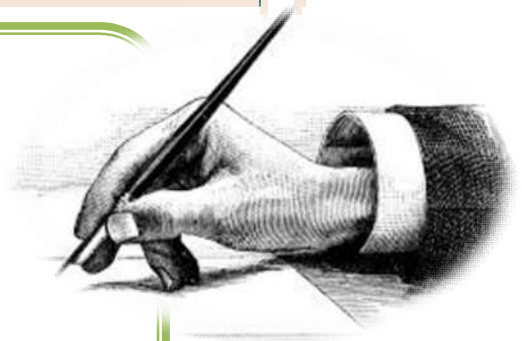
الطالبين:

عثامنة فؤاد

جراف أيمن



فهرس المحتويات



قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ - د	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7	1 - 1 - إشكالية الدراسة
8	1 - 2 - فرضيات الدراسة
9	1 - 3 - أهمية الدراسة
10	1 - 4 - أهداف الدراسة
10	1 - 5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
12	1 - 6 - الدراسات السابقة
16	1 - 7 - مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: العقوبات التأديبية	
19	تمهيد
19	1-2- المسؤولية التأديبية والسلطة المختصة بها
19	2-2- المسؤولية التأديبية وغيرها من المصطلحات المشابهة لها
26	2-3- الخطأ التأديبي كأساس للمسؤولية التأديبية
26	2-4- تعريف العقوبة التأديبية

31	2-5- خصائص العقوبة التأديبية
32	2-6- أهداف العقوبة التأديبية
32	2-7- أنواع العقوبات التأديبية
34	2-8- مفهوم الإجراءات التأديبية
36	2-9- مراحل تأديب الموظف العام
41	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الأداء الإداري في المنشآت الرياضية	
43	تمهيد
43	3-1- مفهوم الأداء الإداري
44	3-2- مكونات الأداء الإداري
44	3-3- محددات الأداء الإداري
44	3-4- تحسين الأداء الإداري
45	3-5- عوامل تحسين الأداء الإداري
45	3-6- الفائدة من تحسين الأداء الإداري
46	3-7- مفهوم المنشأة الرياضية
46	3-8- أهمية المنشأة الرياضية
46	3-9- تقسيم المنشآت الرياضية الوطنية
47	3-10- مميزات المنشأة الرياضية
47	3-11- التسيير في المنشأة الرياضية
49	3-12- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المنشآت الرياضية
50	3-13- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
52	خلاصة الفصل الثالث
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
55	تمهيد

55	4-1 - الدراسة الاستطلاعية
56	4-2 - منهج الدراسة
56	4-3 - متغيرات الدراسة
56	4-4 - مجتمع وعينة الدراسة
57	4-5 - أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
59	4-6 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
65	4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
66	4-8 - خطوات إجراء الدراسة الميدانية
68	خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
70	تمهيد
70	5-1 - عرض النتائج
84	5-2 - تحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات
88	خلاصة الفصل الخامس
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
90	6-1 - الاستنتاج العام
91	6-2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
94	قائمة المصادر والمراجع
101	قائمة الملاحق

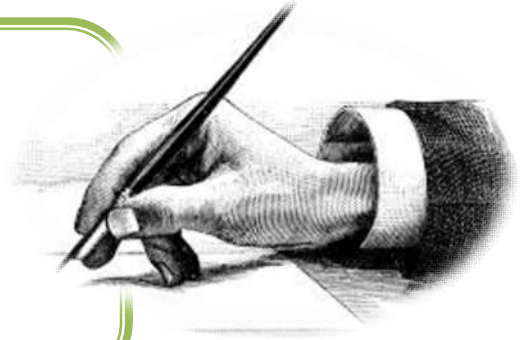
قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
59	(01)	محاور الاستبيان
60	(02)	يوضح أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة
62	(03)	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط
62	(04)	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
63	(05)	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
63	(06)	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
64	(07)	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
65	(08)	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ
70	(09)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الأولى
71	(10)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثانية
72	(11)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثالثة
73	(12)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الرابعة
75	(13)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الخامسة
76	(14)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة السادسة
77	(15)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة السابعة
79	(16)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثامنة
80	(17)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة التاسعة
81	(18)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة العاشرة
83	(19)	نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الحادية عشر

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
70	(01)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى
71	(02)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية
72	(03)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة
74	(04)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة
75	(05)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة
76	(06)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة
78	(07)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة
79	(08)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة
80	(09)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة
82	(10)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة
83	(11)	التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الملخص باللغة العربية :

دور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية "مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة مع بيان الدور الكبير الذي تلعبه هذه القدرات من ناحية تميز هذه المنشآت ومدى نجاحها واستمرارها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالبين بتصميم استبيان شمل (11) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (30)، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v26 وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل فعالة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وزيادة الاستثمار في العنصر البشري في هذا القطاع الهام وردعه بتطبيق العقوبات التأديبية الصارمة.

الكلمات الدالة: العقوبات التأديبية، الأداء الإداري، المنشآت الرياضية، عقوبات من الدرجة الأولى، عقوبات من الدرجة الثانية، عقوبات من الدرجة الثالثة، عقوبات من الدرجة الرابعة.

الملخص باللغة الإنجليزية

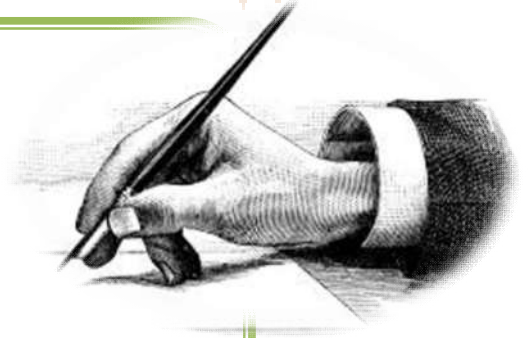
Abstract

The role of disciplinary sanctions in improving administrative performance in "Directorate of Youth and Sports in M'sila"sports facilities

This study aims to know the role of disciplinary sanctions in improving the administrative performance of sports facilities, a field study in the Directorate of Youth and Sports in Msila, with an indication of the great role played by these capabilities in terms of the excellence of these facilities and the extent of their success and continuity. To achieve the objectives of the study, the two students designed a questionnaire that included (11) items to collect primary information from the study sample consisting of (30), and in light of this data were collected, analyzed and hypotheses were tested using the statistical package for social sciences SPSS v26. After conducting the analysis process for the data and hypotheses of the study, the study concluded that there is a positive impact of disciplinary sanctions in improving administrative performance in sports facilities.

Key words: disciplinary penalties, administrative performance, sports facilities, first-degree penalties, second-degree penalties, third-degree penalties, fourth-degree penalties.

مقدمة



مقدمة:

في ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن الإدارة العمومية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات سلطة الدولة، فإنها تعتمد في أداء مهامها الإدارية والسياسية والقانونية...إلخ على العنصر البشري، ما يفرض اهتمام هذه المنشآت بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

وحسب علماء الاقتصاد فإن أي مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية، الأصول المادية، الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم "المعلومات"، ونجاح المنشأة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية والمالية والبشرية.

يتميز هذا العصر بتغيرات سريعة، تتمثل في سرعة نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة، فهو عصر الاختراعات والابتكارات في جميع المجالات وهو عصر الانفجار المعرفي والسكاني، وعصر التنافس بين مختلف دول العالم المتقدمة علمياً وصناعياً وتقنياً.

لذا أقامت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطى ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم ومتطلبات العصر.

إن المورد البشري عاملاً هاماً وحساساً في بلوغ المنشآت لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المنشأة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المنشأة.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

واهتمام الشعوب بالرياضة قديم قدم الإنسان، فما من شعب أو حضارة إلا واهتمت اهتمام خاصاً بها فقامت بتنظيمها وممارستها وتطويرها.

ولعل من بين الدول التي اهتمت بالرياضة تنظيمًا وممارسة وتطويرًا الجزائر في فترة ما بعد الاستقلال فقد عرفت إدارتها عدة برامج هدفت إلى إصلاح وعصرنة تنظيمها وطرق عملها، غير أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جدًا، الأمر الذي انعكس سلبًا على الإدارات الجزائرية ما جعلها لا تتجاوب بالشكل المطلوب مع متطلبات الإدارة الحديثة وبالتالي ولوج المرحلة الجديدة التي البقاء فيها للأفضل القادر على بلوغ درجة عالية من الجودة والانفتاح على العالم في عصر لا يعترف إلا بالأداء الجيد المميز بالفاعلية والكفاءة.

(جواوي خالد، 2008).

والرياضة ظاهرة اجتماعية تمارس في نطاق مؤسسات لها خصائصها ومميزاتها وقواعدها فهي لن تشذ عن قاعدة التغيير والتطور والنمو كي تتوافق والتغييرات الحاصلة في عالم متغير، فإهتمام الشعوب بالرياضة ليس وليد اليوم بل يتزامن ونشأة الانسان ومنذ وجوده على الأرض، فالمشي كأبسط أنواع الحركات الرياضية لا نظنه شيء مبتكر يرتبط بالحدثة بل هو وسيلة نقل شغلت حيزًا كبيرًا من تاريخ الحياة الإنسانية، لينتقل الانسان إلى نشاط رياضي أكثر تعقيدًا سواء من جانب الأداء أو التنظيم ونقصد هنا الألعاب الأولمبية القديمة التي يرجع تاريخها إلى ما قبل ميلاد المسيح، يذكر في هذا الصدد بأن النشاط الرياضي المنظم معروف لدينا من خلال تاريخ الحضارة القديمة الإغريقية والمصرية، وتشير الآثار الموجودة على الخزف والحجر بتنظيم الألعاب الأولمبية منذ عام 776 ق.م

(المنيري، 1993، ص32).

أما التاريخ الحديث وخاصة ما تعلق بالفكر الإداري، فإنه لا يختلف اثنان في أن تنظيم ونجاح الألعاب الأولمبية أصبح عنوانًا بارزًا ومجالًا تنافسيًا بين القوى الصناعية في أيهم ينظم الألعاب الأكثر جودة وجمالية، وينطبق الأمر على معظم المنافسات الرياضية مهما كان مستواها ونوعها، وهذا المجال التنظيمي يتطلب عنصر بشري مؤهل متمرس له مؤهلات تمكنهم من الوفاء بمتطلبات العمل الإداري بشكل يكاد يتطابق وتوقعات الزبائن.

لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة ودراسة فعالية العنصر البشري فيها رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين الأداء الإداري بالمنشأة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها وبالتالي تنفيذ مختلف البرامج المنوطة بها.

وحظي موضوع الأداء الإداري باهتمام بالغ، وشهد بحثًا مستمرًا للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل بيزنس ويك وفورشن، بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الإداري. (سيزلافي ولاس، 1991 م، ص 17).

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء الإداري، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الإداري ومدى التفاعل بينها، والمساهمة في الوصول إلى تحقيق أداء متميز للأفراد في المنشآت الرياضية.

إن عملية تأديب الموظف عند خطئه ليست عملية انتقامية ولا قهرية بل العكس، هي عملية قانونية تهدف إلى إصلاح الموظف وتحذير باقي الموظفين حفاظاً على حسن سير المرافق العامة، لأن الإدارة العامة من خلال عملية التأديب، تتمتع بسلطات تقديرية واسعة في تأديب الموظف العام المخطئ، فهي بذلك قد منحت لها وسيلة من أخطر الوسائل الردعية اتجاه موظفيها، لما قد تحمله في ثناياها من سلطات عقابية قد تصل إلى إمكانية عزل الموظف من الوظيفة وفي المقابل ذلك أقر المشرع ووضع ضمانات قانونية معترف بها للموظف العام لمنع الإدارة من التعسف في استعمال سلطتها الرئاسية ضد موظفيها من جهة، والرفع من كفاءة أداء الموظف العام من جهة أخرى، ويقوم النظام التأديبي على فكرة المسؤولية التأديبية التي يعد الخطأ فيها أساس المتابعة التأديبية بالنسبة للموظف، ولسلطة الإدارة غير محدودة في مجال تحديد وتكييف الأخطاء التأديبية ووضع العقوبات المقابلة لها؛

ولقد تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى مقدمة للموضوع وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق ووهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

لذا سنتناول في بحثنا هذا الموسم تحت عنوان " دور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة".

ولقد تضمن هذا البحث ستة فصول بالإضافة إلى مقدمة للموضوع وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق ووهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة** وتناول فيه الباحث الكلمات الدالة في الدراسة ومن ثم مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وأهداف وأهمية وفرضيات الدراسة وذكرنا بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع بحثنا، وبيننا أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والبحث الحالي ومدى الاستفادة منها.
- **الفصل الثاني: العقوبات التأديبية:** تم فيه التطرق إلى محور العقوبات التأديبية وأبعاده
- **الفصل الثالث: تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.**

• **الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة** فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة، واقتصرت الدراسة في مجالها المكاني على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أما أداة القياس فتمت بالاستبيان حول دور العقوبات في تحسين الأداء الإداري بالمديرية بمحورين أساسيين وهما:

المحور الأول: العقوبات التأديبية.

أما المحور الثاني: تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.

الفصل الخامس: تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء مختلف نتائج الدراسات السابقة، مستدلا بالنظريات المفسرة وكذا أقوال علماء وباحثين مختصين في هذا المجال.

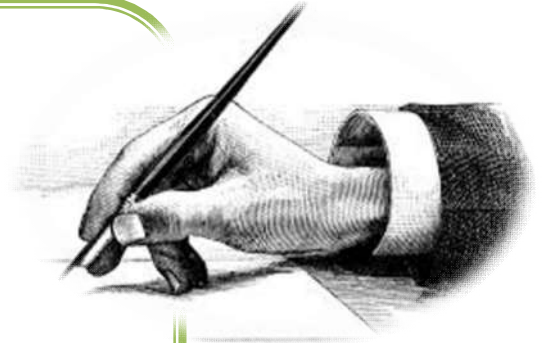
الفصل السادس: فتمت فيه استنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والاقتراحات وكذا الفرضيات المستقبلية للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الاستبيان النهائي للدراسة.

الجانب المنهجي



الفصل الأول

الإطار العام لِلدراسة



1-1- إشكالية الدراسة

1-2- فرضيات الدراسة

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-6- الدراسات السابقة

1-7- مميزات الدراسة الحالية

1-1 - إشكالية الدراسة:

المنشآت الرياضية تتخذ عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهيكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشتى أنواعه.

هذا ويعرفها علي غراب على أنها "هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت Daft، روبرز Roppies " إن المنشأة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المنشأة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا دافت Daft " أن المنشأة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المنشأة ". (علي غراب، 2010، ص52).

وتحتاج المنشآت الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويعتبر المورد البشري عنصرا فعلا لمختلف التنظيمات هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام به، من خلال خلق قسم يهتم بشؤون الأفراد العاملين يقوم بمختلف الوظائف المرتبطة بترقية وتطوير أداء الأفراد من خلال وظائفه المتعددة والمتكاملة ويسمى إدارة الموارد البشرية، والتي من مهامها تحليل العمل والتصميم والتخطيط للموارد البشرية، التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز.

ويعرفها شاويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت، ونزلاء السجون...إلخ. (مصطفى شاويش: 2000، ص36).

ويذكر عقيلي أن قوة الموارد البشرية وفعاليتها أداءها تعني قوة المنشأة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها. (عمر عقيلي: 2005، ص13).

رغم توفر العنصر البشري بالمنشأة الرياضية إلا أنه يعاني من قصور في الأداء المتميز للأفراد مرده إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية، وعدم مواكبة التطورات ومتطلبات العمل.

إذ يعتبر الأداء المتميز كما عرفه إيفانوسوفيتش " بأنه لكل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العالمون فيها". (Ivan cevish, 1997, 462).

وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي(المتميز) من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثما فإن الاداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وهذا ما من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنشآت الرياضية من خلال عدم فهم واجبات الوظائف وعدم التوافق المهني وغياب الدافعية وضعف الاداء.

وللوصول إلى القيام بالعمل وتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المنشأة الرياضية.

فالأداء الوظيفي حسب ورايت " هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها".
(1996, wright).

بينما دافت يراه أنه " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد أن يؤثره الاداء الذي يعد مرآة المنظمة".
(2001, Daft).

في حين أوضحه كوتلر "بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية المالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين".
(2000, kotler).

والملاحظ أن عمل المنشآت الرياضية في الجزائر ومنها مديريات الشباب والرياضة لا تواكب التطورات الحديثة للعمل الإداري ورغم أن هذا الموضوع متشعب الجوانب ولقي اهتمام العديد من الباحثين، إلا أن هذا لا يعني أن الأداء المتميز في المنشأة الرياضية ينحصر فقط في الاستراتيجيات ورؤوس الأموال البشرية والمناخ التنظيمي بل تعدى ذلك إلى القدرات الفردية وإجراءات العمل ونمط القيادة فهم أيضا يساهمون بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز.

وعليه أمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل للعقوبات التأديبية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية؟
*التساؤلات الجزئية (الفرعية):

س1/ هل للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية؟

س2/ هل للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية؟

س3/ هل للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية؟

س4/ هل للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية؟

وبناء على ما جاء أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تبيان دور العقوبات التأديبية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية بشكل عام ومديرية الشباب والرياضة بالمسيلة بشكل خاص.

1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

- ف1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- ف2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- ف3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- ف4/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز أثر العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، حيث تناولنا في هذه الدراسة بعض أبعاد العقوبات التأديبية منها (القدرات الفردية، أنظمة وإجراءات العمل، القيادة).
حيث عالجتنا في هذه الدراسة بعض هذه الأبعاد التي لم يتطرق لها الباحثون في الدراسات السابقة الأخرى.

كما سعينا من خلال هذه الدراسة إلى الحصول على معلومات تتعلق بموضوع العقوبات التأديبية وكيفية تطبيقها لتحسين الأداء الإداري لدى هذه المنشآت الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) ومعرفة مدى مساهمة العقوبات التأديبية في زيادة الأداء الإداري واعتبارها عنصر فعال في تطوير أداء هذه المنشآت.

وعليه فإن هذه الدراسة تعتبر مهمة نظرا للاعتبارات العلمية والعملية التالية:

- 1 - التأكيد على ماهية العقوبات التأديبية في المنشآت الرياضية وأهميتها في تحقيق النجاحات التنظيمية مما يرفع من مستوى الأداء الإداري بهذه المنشآت ويساهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.
- 2 - الإسهام في تطوير آلية عمل المنشآت الرياضية والحفاظ على استمراريته وديمومتها.
- 3 - فتح المجال أمام بحوث أخرى تتناول العقوبات التأديبية وأهميتها في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1-4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وذلك من خلال:
1. محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة ودور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها.
 2. تحديد أثر العقوبات التأديبية على النجاح التنظيمي للمؤسسات الرياضية.
 3. التعرف على أثر العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بها وعلى نجاح هذه المنشآت الرياضية.
 4. بيان أثر العقوبات التأديبية بأصنافها على زيادة الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وبالتالي نجاحها.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1-5-1- العقوبات التأديبية:

- أ- لغة: يطلق لفظ العقوبة عموماً في اللغة إلى أخذ الرجل بذنبه والاقتصاص منه وتقول العرب اعقبت الرجل أي اجزيتته وعاقبته أي جازيتته فالعاقبة جزاء بالخير، والعقاب جزاء بالشر، وقد ورد في كتابه العزيز ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ الآية 196 من سورة البقرة.
- ب- اصطلاحاً: تعرف العقوبة التأديبية على أنها إجراء عقابي محدد بالنص توقعه السلطة التأديبية المختصة على الموظف الذي يخل بواجباته الوظيفية ويمس حقوقه ومزاياه الوظيفية.
- ج- إجرائياً: ذلك الإجراء الفردي الذي تتخذه الإدارة بغية قمع المخالفة التأديبية والذي من شأنه أن يرتب نتائج سلبية على حياة الموظف العملية.

1-5-2- الأداء الإداري:

الأداء:

أ- لغة: أدى (تأدية) الدين سدده صلاة قيام بها في وقتها الشهادة ادلى بها إليها شيء أوصله إليها.

(أمل عبد العزيز محمود، 1997م، ص205).

ب- اصطلاحاً: يطلق مصطلح الأداء بصورة عامة على كل شيء يفعل الفرد بشكل علني وصریح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها.

ج- إجرائياً: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من أعمال ودرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية.

الأداء الإداري:

- اصطلاحاً: يقصد بالأداء الإداري بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المنشآت مماثلة في مجال العمل الإداري وظهورها بصفات التي تميز المنشأة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكريا الدوري، 2010م، ص23).

إجرائياً: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج والممكنات.

1-5-3- المنشأة الرياضية:

- لغة: هي ترجمة لكلمة فرنسية وتعني في القاموس العربي " المورد" مشتق من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة، وحسب القانون الشامل تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية. (القاموس العربي الشامل، ص517).

اصطلاحاً: عرفها محمد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسة إدارية. (محمد حافظ حجازي، 2009، ص15).

-هي مؤسسة تنشئها الدولة لخدمة القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذي المنشأة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع رياضياً.

أو هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2001م، ص379).

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

1-6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة زرواق نجيب 2015: بعنوان " محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة (الجزائر ، أدرار، الشلف، عنابة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء الوظيفي بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على ذلك، وتحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟ في حين أن الفرضية عامة فكانت صياغتها على النحو الآتي:

لمحددات الأداء الوظيفي علاقة موجبة بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (90) موظفا بمقرات مديريات الشباب والرياضة لولايات (الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة).

وزع عليهم استبانة مكونة من 62 فقرة مقسمة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأداء الوظيفي ويحوي ثلاث محاور محور الجهد المبذول، ومحور القدرات الفردية، ومحور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي. والقسم الثاني خاص بالفعالية التنظيمية ويحوي سبعة محاور محور أنماط الاتصال، محور جماعة العمل، محور العمل والمنشأة، محور الأجر ولواحقه، محور الترقية، محور الشعور بالانتماء للمؤسسة، محور مشاعر الاستقرار في المنشأة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق إحصائية مناسبة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية وفق معادلة ألفا كرونباخ (0.956) ، وهي قيمة عالية جدا وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإصدار الثاني والعشرون (spss). الإحصائية .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالب:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي عند أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- للجهد المبذول علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

- للقدرة الفردية علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

- الدراسة الثانية:

- دراسة قرماش وهيبة 2015 بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية على عمال الاتحادات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي بمعهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر.

وتطرق هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل اتحادية والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم على الأداء الوظيفي أو مؤسسة يحتاج إلى بحث ظروفها الداخلية التي تمارس فيها القيادة وتعدد العاملين لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت هذه الدراسة إلى نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بعض الهيئات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة الفروق الموجودة لكل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية حسب كل اتحادية وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم الوصف والتحليل والشخص للعلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بعض الاتحادات الرياضية ومعرفة الارتباط وهذا الارتباط والاتجاه، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية وعددها (106) موظف من مجتمع الأصلي للدراسة وتتمثل في الموظفين العاملين والتابعين للاتحادات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية سنة 2014، وكان عدد العاملين للمجتمع الأصلي هو (155) وفق الإحصائيات الرسمية لكل اتحادية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها المناسبة الذي الدراسة واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف الأنماط القيادية، فنمطها القيادي عبارة عن خليط بين الأنماط الديمقراطية والأوتوقراطي والحر) وعليه يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق الخط الديمقراطي لسلوك قيادي في تسيير شؤونها مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية.
- كما أن الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية.

- الدراسة الثالثة :

دراسة من إنجاز الطالب: زاوي زيد، عمرون مفتاح (2018) تحت عنوان القيادة التمويلية وآثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية" دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة موثقة بجملة الإبداع الرياضي، المجلد رقم (09، العدد 02) 2018 والصادر المقال 2018/11/06. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارية الرياضية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان وظيفة على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تملك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير والتحفيز الإلهامي والابتكاري كلما كان مرؤوسهم يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المنشأة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2019/2018.

من إعداد: خرشي فيصل

مكان الدراسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

زمان الدراسة: خلال الموسم الدراسي 2019/2018.

المنهج المستخدم: المنهج المتبع: اعتمدنا على المنهج الوصفي.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: معرفة مساهمة فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

الأهداف الجزئية:

- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.
- محاولة الوصول إلى معرفة دور أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد.

- محاولة الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ لامتلاك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- ✓ لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- ✓ لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

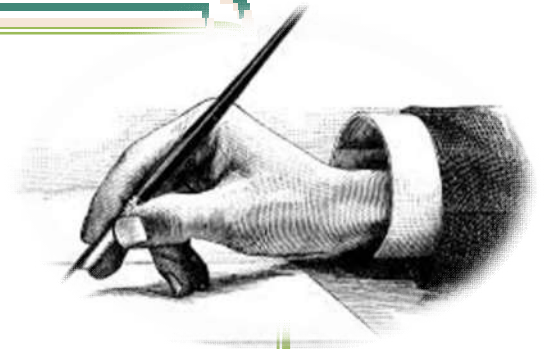
- **التعليق على الدراسات السابقة:** بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها لاحظ الباحث مايلي:
 - **الهدف والموضوع:** سعت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية سواء بشرية أو تقنية قبل الشروع في تطبيق إدارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ولم نجد أي دراسة تطرقت للعقوبات التأديبية وأثرها على الأداء الإداري فهو موضوع جديد جدير بدراسات عليا.
 - **المجال الزمني والمكاني:** هنالك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة السابقة أجريت في الفترة ما بين (2016-1995م)، بينما دراستي الحالية خلال الموسم الدراسي (2021-2022)، بينما الدراسات الميدانية للدراسات السابقة أجريت في المنشآت العمومية والحكومية، في حين دراستي الحالية أجريت في مديرية الشباب والرياضة.
 - **المنهج:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يلاءم هذا النوع من الدراسات
 - **الأدوات:** اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
 - **مجتمع الدراسات:** توجهت جميع الدراسات إلى الإدارات الحكومية في حين تنوعت المنشآت التي تناولتها بالدراسة، في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المنشآت الرياضية تقريبا بشكل معدوم.
 - **النتائج:** توصلت جل الدراسات إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية يتطلب توفر العديد من الإمكانيات الضرورية كما استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في:
 - وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد المشكلة.
 - تحديد المنهج واختيار الأدوات وتصميمها.
- أفادتني هذه الدراسات السابقة في صياغة فرضيات دراستي وكذلك ساعدتني في تفسير نتائج الفرضيات من خلال دعم دلالتها بالإضافة إلى الخروج ببعض النتائج.

1-7- مميزات الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية بأنها:

- دراسة تهتم بالموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحسينها بتطبيق العقوبات التأديبية لنجاح المنشآت الرياضية في جميع المجالات.
- موضوع الساعة يتماشى مع تطور ظروف العمل وزيادة الاهتمام بالموارد البشري.
- تطبيق العقوبات التأديبية من أجل تحسين الأداء الإداري بالمنشأة الرياضية واستعمال التكنولوجيا والاتصال الإلكتروني خاصة في ظل جائحة كورونا - كوفيد19-

الجانب النظري



الفصل الثاني

العقوبات الأدبية



تمهيد

2. العقوبات الأدبية

1-2- المسؤولية الأدبية والسلطة المختصة بها.

2-2- المسؤولية الأدبية وغيرها من المصطلحات المشابهة لها

2-3- الخطأ الأدبي كأساس للمسؤولية الأدبية

2-4- تعريف العقوبة الأدبية

2-5- خصائص العقوبة الأدبية

2-6- أهداف العقوبة الأدبية

2-7- أنواع العقوبات الأدبية

2-8- مفهوم الإجراءات الأدبية

2-9- مراحل تأديب الموظف العام

خلاصة الفصل الثاني

2-العقوبات التأديبية:

تمهيد:

إن الإجراءات التأديبية تهدف لردع الموظف وتقييم سلوكه عند ارتكابه لمخالفة تأديبية لذا نشأت فكرة القانون التأديبي من أجل تحقيق مصلحة الإدارة ومصلحة الموظف العام بصفة عامة. تعد الإجراءات التأديبية من بين المواضيع الحساسة التي تطرق إليها المؤلفون الإداريون، نظرا لطابعها الملموس ولكونها بمثابة جل الخطوات الإجرائية المنظمة التي يتعين على السلطة الإدارية المختصة إتباعها عند ارتكاب الموظف الخطأ التأديبي، فتقوم السلطة المفوضة باتخاذ التدابير اللازمة والمطابقة للخطأ المرتكب كما تضمن السلطة التأديبية للموظف العام عدم التعرض للاضطهاد والتعسف من قبل الإدارة. وقد منح المشرع الجزائري بدوره حق تسليط الجزاء التأديبي على الموظف المخطئ وذلك بإصدار قرار قصد توقيع الجزاء التأديبي، ويمر بعدة مراحل تتبع منذ ارتكاب الخطأ التأديبي حتى إصدار العقوبة المطابقة للخطأ التأديبي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى اجراءات تأديب الموظف العام من خلال دراسة مفهومها وطبيعتها القانونية ومختلف مراحل تأديبه حتى صدور القرار التأديبي مع الوقوف عند الضامات المخولة له،

2-1-المسؤولية التأديبية والسلطة المختصة بها:

إن الأساس الذي تقوم عليه المسؤولية التأديبية هو الخطأ المهني الصادر من الموظف العام لما يخالف واجباته الوظيفية أو مقتضياتها، فتقوم السلطة المختصة بالتأديب بتوقيع العقاب على موظفيها، باعتبارها الجهة التي منحها القانون صلاحية تطبيق الجزاءات التأديبية. تجسيدا للمبادئ الأساسية الواردة في دستور 1989 و1996 في مجال الحقوق والحريات منح المشرع الجزائري الموظف العام العديد من الضمانات سواء تعلق الأمر بالضمانات الإجرائية أو الطعن في العقوبة التأديبية.

2-2-المسؤولية التأديبية وغيرها من المصطلحات المشابهة لها:

عند ارتكاب الموظف العام لخطأ يكيف على أنه خطأ مهني ضمن الأخطاء المهنية التي حددها المشرع في القانون الأساسي العام للوظيفة العامة أو في القوانين الأساسية الخاصة ببعض الأسلاك تقوم مسؤوليته عن ذلك الخطأ وتدعى المسؤولية التأديبية وعليه تتخذ ضده الإجراءات التأديبية من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين من أجل تحديد العقوبة المناسبة لتأديبه من ضمن العقوبات التأديبية التي حددها المشرع في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أو في القوانين الأساسية الخاصة إذ نجد المشرع قد حدد العقوبات التأديبية في الفصل الثاني من الباب السابع المعنون بالنظام التأديبي للأمر رقم 03/06 ثم قام بتحديد الخطاء المهنية في

الفصل الثالث من نفس الباب وعليه سيتم اتباع الترتيب الذي وضعه المشرع بناء على أن العقوبات التأديبية مبدأ عام يطبق حسب جسامة الأخطاء المرتكبة. (مولود ديدان، 2019، ص115)

وتختلف المسؤولية باختلاف المجال الذي تكون فيه، فتكون مسؤولية مدنية في القانون المدني، ومسؤولية جنائية في القانون الجنائي وفي القانون الإداري نجد المسؤولية التأديبية والمسؤولية الإدارية. ولهذا سنتطرق أولاً إلى مفهوم المسؤولية التأديبية، ثم نقوم بالترقية بين المسؤولية التأديبية ومبين المفاهيم المشابهة لها.

أولاً: مفهوم المسؤولية التأديبية.

أ- مفهوم المسؤولية التأديبية في التشريع الجزائري:

كغيره من التشريعات حاول المشرع الجزائري إعطاء تعريف للمسؤولية التأديبية، وذلك في نص المادة 160 من الأمر 03-06 التي نصت على انه: "يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف اثنا أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية".

وبحسب المادة السابقة الذكر فإن المشرع حدد لقيام المسؤولية التأديبية شرطين هما:

- أن يكون الموظف قد ارتكب فعلاً أو أخل بواجبات ومقتضيات المهنة المسندة إليه
- أن يكون متعلق بسلوك الموظف كعدم الانضباط مثلاً سواء داخل الوظيفة أو خارجها.

(الأمر رقم 03-06، 2006)

والمسؤولية التأديبية عموماً هي التي تحرك في مواجهة الموظف العام بسبب ما يرتكبه من أخطاء تتطوي على معنى الإخلال بحسن سير العمل الوظيفي وانتظامه.

فهي بذلك مسؤولية الناشئة عن إخلال الموظف العام بواجبات الوظيفة، كما عرفها الدكتور

أحمد رزق رضا " المسؤولية التأديبية هي مسؤولية شخصية يلزم لتوافرها وقوع فعل ايجابي أو سلبي محدد تقوم عليه المخالفات التأديبية".

فتترتب المسؤولية التأديبية للموظف العام عند قيامه عمل ايجابي أو سلبي محدد يعد إخلالاً منه بواجبات وظيفته أو خروجاً مقتضياتها، أو يساهم بنشاطه في حدوث الخطأ أو الذنب الإداري.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أنّ المسؤولية التأديبية بشكل عام هي إخلال الموظف بواجبات وظيفته ايجابياً أو سلبياً أو إتيانه عمل من الأعمال المحرمة عليه، والهدف منها هي تقويم الموظف المخطئ، وفصل من لا أمل في تقويمه، والتنبؤ إلى ما قد يحدث من مخالفات تأديبية في المستقبل. ويطلق لفظ التأديب

في الوظيفة العامة ويقصد به ما يتخذ من إجراءات لضبط سلوك الموظف بتأثير سلطة من خلال توقيع عقوبة ملائمة عليه، بهدف الإصلاح، فالهدف الأساسي للعقوبة التأديبية هو الوقاية.

ب- تمييز المسؤولية التأديبية عن باقي المفاهيم المشابهة لها

قد يرتكب الموظف في إطار تأدية وظيفته أخطاء تنجر عنها المسؤولية التأديبية، وقد تجتمع المسؤوليات الثلاث التأديبية والمدنية والجنائية وغيرها من المسؤوليات، ففي تلك الحالة تكون كل مسؤولية مستقلة عن الأخرى في أنظمتها وأركانها وإجراءاتها والجهة المختصة بالفصل فيها.

(ماجد راغب الحلو، 1995، ص307)

-التمييز بين المسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية للموظف العام:

المسؤولية الجنائية هي المسؤولية التي تقع عند قيام الفرد أو امتناعه عن القيام به ويستلزم توقيع عقوبة جزائية. تنتج المسؤولية الجنائية عن الخطأ الجنائي الذي يكون إما مخالفة أو جنحة أو جناية يترتب عنها توقيع عقوبة محددة في قانون العقوبات أو قانون الفساد ومن تلك الجرائم كالاختلاس والتزوير ... فنتم معاقبة الموظف عقوبة جنائية إلى جانب العقوبة التأديبية. (ماجد راغب الحلو، 1995، ص307)

-التمييز بين المسؤولية التأديبية والمسؤولية المدنية للموظف العام:

هي المسؤولية التي تنتج عن الأفعال الضارة التي يرتكبها الموظف العام، والتي يلتزم فيها الموظف العمومي بدفع التعويض عن الضرر أو الأضرار التي سببها للغير بفعل أفعاله الضارة. فيتحمل النتائج المالية لهذا الخطأ وفقا لقواعد المسؤولية المدنية. (سليمان محمد الطماوي، ص28)

- أوجه الشبه والاختلاف بين المسؤوليات التأديبية والجنائية والمدنية:

من حيث أساس المسؤولية:

*المسؤولية الجنائية: أساسها الإخلال بواجب قانوني يعاقب عليه قانون العقوبات.

*المسؤولية المدنية: أساسها الإخلال بالتزام قانوني، ويترتب عن هذا الإخلال ضرر للغير.

(المادة 124 من القانون المدني الجزائري)

*المسؤولية التأديبية: الخطأ الوظيفي والمتمثل في الإخلال بالواجبات الوظيفية.

من حيث أهداف المسؤولية:

*المسؤولية الجنائية: تهدف إلى مكافحة الجريمة.

*المسؤولية المدنية: إصلاح ما نشأ عن ضرر وذلك بالتعويض.

*المسؤولية التأديبية: تهدف إلى حسن سير وانتظام العمل في المرفق العام.

من حيث أركان المسؤولية:

*المسؤولية الجنائية: المسؤولية الجنائية تقوم على ثلاث أركان:

- الركن الشرعي: وجود نص يجرم الفعل غير المشروع.
- الركن المادي: وهو المظهر الذي تبرز به إلى العالم الخارجي، ويقوم على عناصر ثلاثة الفعل، والنتيجة، والعلاقة السببية.
- الركن المعنوي: وهو القصد الجنائي.

*المسؤولية المدنية: وهي ثلاث أركان تتمثل في الخطأ، والضرر، وعلاقة السببية بين الخطأ والضرر.

*المسؤولية التأديبية: لا تقوم إلا بقيام أركان المخالفة التأديبية، والصفة الوظيفية(الموظف) ،كما أن ركن

الضرر ليس شرط لازم لقيامها كما هو الحال في المسؤولية المدنية.

(عبد الرزاق أحمد السنهوري، 1946، ص 754-745)

من حيث الحجية الحكم:

ارتباط القاضي المدني بالحكم الجنائي أي إذا صدر حكم نهائي في جريمة من محكمة جنائية فإن المحكمة المدنية تتقيد عندئذ بما أثبتته المحكمة الجنائية في حكمها من وقائع، دون أن تتقيد بالتكييف القانوني لهذه الوقائع فقد يختلف التكيف من الناحية المدنية عنه من الناحية الجنائية.

أما عن حجية الحكم الجنائي في مجال المسؤولية التأديبية، فإذا كان الفعل الواحد مسؤولية جنائية وتأديبية كما هو الحال مثلا في جرائم الاختلاس والتزوير، فإن المسؤولية الجنائية للموظف العام تؤثر في مسؤوليته التأديبية من بعض الوجوه ويظهر ذلك فيما يلي:

يعتبر الحكم في الجريمة الجنائية عنوانا للحقيقة فيما قضي به من ناحية إسناد، أو إسقاط الواقعة المادية تلتزم به السلطة التأديبية، وهذه الحجية تقيد السلطة التأديبية في حالة الحكم بالإدانة، وفي حالة الحكم بالبراءة إذا كان سببها عدم وقوع الفعل المادي من الموظف. على أن هذه الحجية لا تحول دون مسؤولية الموظف التأديبية عن ذات الواقعة المادية بوصفها خطأ تأديبيا إذا كان سبب البراءة يرجع مثلا إلى تخلف أحد أركان الجريمة، أو إلى قيام الشك في ثبوت التهمة، أو في بطلان في الإجراءات.

-حالات انتفاء (موانع) المسؤولية التأديبية:

هناك حالات تمنع من قيام المسؤولية التأديبية على الموظف رغم ارتكابه لأفعال توجب المسؤولية:

-انعدام الإدراك أو الاختيار لو كلاهما. فالمسؤولية التأديبية تقوم على الإرادة الحرة.

-حالة الضرورة: وهي حالة الخطر الذي لا يمكن درؤه إلا بارتكاب الخطأ التأديبي.

- حالة الإكراه والقوة القاهرة أو الحادث الطارئ الذي يؤثر في حرية الشخص. تقتضي انعدام المسؤولية عن المخالفة التأديبية. (عبد الحفيظ على الشيمي، ص 151، 152)

-امتناع مساءلة موظف بسبب تطبيق نص لاثحي غير مشروع أدى إلى ارتكاب مخالفة تأديب.

ثانيا: السلطة المختصة بالتأديب

يقوم التنظيم الإداري على توزيع الاختصاصات داخل الجهات الإدارية في الدولة، والتي لا تتحقق إلا بوجود قواعد قانونية توزع السلطات لتنظيم العمل الإداري وتقسيم المهام. فالسلطة هي القدرة القانونية التي يتمتع بها الفرد، أو الهيئة تمنح صاحبها الحق في التوجيه والإشراف، ومن ثمة لا يجوز للسلطة التأديبية أن تتنازل عن اختصاصها، أو أن تفوض فيه غيرها بغير نص قانوني صريح يجبر مثل هذا التنازل أو التفويض.

(يحي قاسم علي سهل، 2005، ص 298)

والمشرع الجزائري كغيره من المشرعين اعتبر أن سلطة تأديب الموظف سلاح قوي وفعال في يد الإدارة حتى تضمن هذه الأخيرة السير الحسن للمرفق العام عن طريق ردع الموظفين عند حدوث تقصير أو إخلالهم بالواجبات المهنية المنسوبة لهم. (السعيد بوشعير، 2005، ص 111)

ورغم أهمية سلطة التأديب في سير المرفق العام إلا أن صلاحياتها ليست مطلقة فهي مقيدة بجملة من الضوابط كفيلة بحماية الموظف من التعسف.

والجدير بالذكر أن القواعد التي تنظم سلطة التأديب في الوظيف العمومي تختلف من تشريع لآخر، تبعا للإيديولوجيات المتبعة في كل دولة حسب العقائد والأفكار والمذاهب السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة. فهذه السلطة قد تكون الجهة الإدارية الرئاسية، كما قد تكون جهة قضائية مستقلة وبعيد عن الإدارة، فيقال إن النظام نظام قضائي، وقد تجمع سلطة التأديب بين هذا النظام وذاك فيقال إن النظام التأديبي شبه قضائي مختلط، إلا أنه توجد بعض الأخطاء التي يرتكبها الموظف تعتبر جرائم يعاقب عليها القانون الجزائري العام رغم أن نظام التأديب مستقل تمام عن النظام الجنائي.

أ- تعريف السلطة التأديبية:

ويقصد بالسلطة التأديبية الجهة المخولة قانونا لتوقيع العقوبات التأديبية المقررة قانونا على الموظفين الذين تثبت إدانتهم ومسئوليتهم عن جرائم تأديبية أي صاحبة الاختصاص بتوقيع العقوبات التأديبية المنطوية على الحرمان من التمتع ببعض أو كل المزايا الوظيفية بصورة مؤقتة أو نهائية وذلك في ضوء الأوضاع المحددة قانونا في حالة ثبوت ارتكاب إخلال بواجبات الوظيفة ومقتضياتها.

ب- وظائف السلطة التأديبية:

إن وظيفة السلطة التأديبية في مجال التأديب تتحدد بدورين أساسيين وهما:

-الدور الأول : ويتمثل في تحديد الخطأ التأديبي ويكون ذلك عن طريق تقييم التصرفات والأفعال المرتكبة من طرف الموظف فيما كانت تشكل إخلالا أو اعتداءا بالواجبات المهنية يعاقب عليه القانون.

-الدور الثاني : فينحصر في توقيع العقوبة التأديبية المناسبة ومن بين العقوبات التي ذكرها المشرع في القانون.

ومع ذلك فهي لا تباشر هذا الاختصاص باعتباره حقا شخصيا لها، وإنما تباشره كوظيفة أناطها المشرع بها ضمن شروط وأوضاع محددة، لا تملك تفويضها إلا إذا أجازها القانون صراحة.

ج- السلطة التأديبية في التشريع الجزائري:

لم يأخذ المشرع الجزائري في إطار التأديب لا بالنظام الإداري ولا بالنظام القضائي، إنما اخذ بما يعرف النظام الشبه قضائي، فإنشاء مجالس أو لجان التأديب، إنما الهدف منه الحد من تعسف الرؤساء ضد المرؤوسين. وقد تنحصر مهامها في تسليط العقوبات التأديبية الشديدة، كالعزل أو التنزيل أو التنزيل من الدرجة الوظيفية، أو الشطب من قوائم الترقية، دون غيرها من العقوبات.

ورد في الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة أن توقيع الجزاءات التأديبية هو اختصاص السلطة الرئاسية واللجان الإدارية المتساوية الأعضاء المنعقدة كمجلس تأديبي.

• السلطة الرئاسية:

هي السلطة التي لها صلاحية التعيين، إذ أن اختصاص الرؤساء الإداريين بسلطة التأديب في الوظيفة العامة هو اختصاص أصيل يمارسه الرؤساء على مرؤوسيهام داخل الإدارة، فالإجراءات التأديبية تنطلق من الرئيس الإداري. (قوسم حاج غوثي، 2012، ص378)

وميز المشرع بين عقوبات الدرجتين الأولى والثانية، وعقوبات الدرجتين الثالثة والرابعة كذلك منح المشرع لسلطة التعيين اتخاذ إجراءات تأديبية أخرى في حالات معينة.

- الإجراءات التأديبية الخاصة بالدرجتين الأولى والثانية:

حسب المادة 165 الفقرة الأولى من الأمر 06-03 فإنه تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر، العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني، وهنا لم يلزم المشرع السلطة الرئاسية استشارة أي هيئة.

-الإجراءات التأديبية الخاصة بالدرجتين الثالثة والرابعة:

حسب المادة 165 الفقرة الثانية من الأمر 06-03 فإن العقوبات التأديبية تتخذها السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر، بعد اخذ الرأي الملزم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المنعقدة في شكلها التأديبي وعليها أن تبث في القضية المطروحة في أجل لا يتجاوز (45) يوماً من تاريخ إخطارها.

-الإجراءات التأديبية الأخرى لسلطة التعيين:

يمكن لسلطة التعيين أن تتخذ عقوبات تأديبية ضد الموظف مرتكب الخطأ المهني في حالات معينة وهي:

- التوقيف الفوري ويكون في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيم يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة.

- العزل عن الوظيفة بعد غيابه عن العمل فترة (15) يوماً دون مبرر مقبول وبعد استيفاء الإجراءات القانونية والمتمثلة في الإعذارات، وفي هذه الحالة يؤسس العزل على أساس إهمال المنصب وليس الخطأ الجسيم.

• اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء المنعقدة كمجلس تأديبي:

هي عبارة عن هيئات استشارية للوظيفة العمومية تنشأ لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة من الأسلاك تتساوى ومستويات تأهيلها، على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بموجب قرار تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين. (قوسم حاج غوثي، 2012، ص379)

وتنص المادة 63 من الأمر 06-03 على انه "تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية.

تتضمن هذه اللجان، بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين. وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعيّنين بعنوان الإدارة".

أما عن مدة العضوية، فإنها تكون لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويمكن استثناء تقصير مدة العضوية أو إطالتها في فائدة المصلحة بقرار من الوزير، أو الوالي بعد موافقة المدير العام للوظيفة العمومية. ولا يمكن أن يتجاوز هذا التقصير أو الإطالة مدة ستة أشهر. وإذا ما طرأ تعديل على هيكل أحد الأسلاك، فإنه يجوز إنهاء عضوية اللجان المختصة بقرار من الوزير المختص أو الوالي المعني دون اشتراط المدة.

نص المشرع في المادة 165 من الأمر 06-03 على وجوب الأخذ برأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي بقوله "تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد اتخاذ
الراية الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبث
في القضية المطروحة عليها في اجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما من تاريخ إخطارها.

(الأمر رقم 06-03، 2006)

ويجب الإشارة انه في حالة العقوبة التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة يجب إشراك ممثلي الموظفين في اتخاذ
القرار المناسب الذي لا تتفرد به الإدارة، وإن يكون قرار اللجنة مبررا حتى لا تتثار بشأنه الشكوك.

(قوسم حاج غوثي، 2012، ص381)

2-3- الخطأ التأديبي كأساس للمسؤولية التأديبية

تقوم المسؤولية التأديبية على أساس خطأ يرتكبه الموظف أثناء أدائه لمهامه يتم من خلاله الإخلال
بالواجبات الوظيفية، وهو ما يؤثر على السير الحسن للمرفق العام، فالمسؤولية التأديبية هدفها ضمان السير
الحسن للمرافق العامة عن طريق ردع الموظف ومنعه من مواصلة الخطأ تحت طائلة تعرضه إلى عقوبات
تأديبية تتناسب والخطأ المرتكب.

ولهذا سيتم تناول مفهوم الخطأ التأديبي في (الفرع الأول) ونتناول العقوبات التأديبية في (الفرع الثاني) وعلاقة
الخطأ التأديبي بالعقوبة التأديبية في (الفرع الثالث)

أولاً: مفهوم الخطأ التأديبي

يعتبر الخطأ التأديبي أساس القانون التأديبي بل إحدى النتائج المهمة المترتبة على الإخلال بالتزامات
الموظف العمومي، فعلى أساسه تقوم المسؤولية التأديبية للموظف العام وهذا بمجرد وقوعه أي الإخلال بالواجب
الوظيفي ولو لم يتبع ذلك الخطأ أي ضرر فعلى، ذلك أن الضرر مفترض فالإخلال بالواجبات الوظيفية يؤدي
حتما إلى الإخلال بالصالح العام.

كل التشريعات تتفق على أن الخطأ هو الإخلال بالواجبات المهنية غير أنهم يختلفون في التسمية، ففي الفقه
يطلق عليه الجريمة التأديبية، وفي القضاء يطلق عليه الذنب الإداري.

ولهذا وجب التطرق إلى مفهوم الخطأ فقها وقضائيا وتشريعيًا

أ- تعريف الخطأ التأديبي فقها:

في الفقه الفرنسي نجد الأستاذ دوجي قد عرف الخطأ التأديبي بأنه: "كل عمل يقوم به الموظف
بالمخالفات للالتزامات الخاصة التي تفرضها عليه وظيفته".

وقد وردت العديد من التسميات للخطأ التأديبي في الدول العربية مثل الذنب الإداري أو المخالفة الإدارية غير انه ورغم كثرة التسميات إلا أن المعنى واحد وهو مخالفة الواجبات المهنية، وعلى هذا فقد قام بعض الفقهاء العرب بإعطاء تعريف للخطأ التأديبي فعرفه الدكتور سليمان الطماوي: "أنها كل فعل أو امتناع يرتكبه العامل ويجافى منصبه" أو هو كل تقصير من الموظف العمومي في واجباته الوظيفية المفروضة بموجب القوانين واللوائح، أو هي ما يرتكبه العامل من إخلال سابق بالتزاماته وواجباته الوظيفية، وبالنظام القانوني للوظيفة عن طريق الإهمال أو التراخي في أداء مهام واجباته الوظيفية" (عوابدي عمار ، 1999، ص 331) وعرفه كذلك الدكتور "جودت الملط بأنه: "إخلال بواجبات الوظيفة إيجابا أو سلبا".

وذكر الأستاذ عمار عوابدي أن الخطأ المهني هو: "إخلال بالتزام قانوني ويؤخذ القانون هنا بالمعنى الواسع بحيث يشمل جميع القواعد القانونية أيا كان مصدرها تشريعا ولائحة بل يشمل أيضا القواعد الخلقية". (أحمد بوضياف، 1986، ص 17)

ب- تعريف الخطأ التأديبي قضائيا:

كان للقضاء الإداري دور بارز في تحديد صور الخطأ المهني، حيث أن القضاء لم يبحث في إيجاد تعريف للخطأ التأديبي بل أعطى صوراً لأفعال تعد أخطاءً تأديبية وذلك من خلال أحكام مجلس الدولة الفرنسي فعرف الخطأ الوظيفي على انه هو: "كل إخلال بالالتزامات الوظيفية حتى ولو كانت خارج الوظيفة مادام انه يمس سمعتها وكرامتها..."

أما في القضاء المصري ففي حكم للمحكمة العليا المصرية أن سبب القرار التأديبي في الوظيفة العمومية هو: "إخلال الموظف بواجبات وظيفته إيجابا أو سلبا أو إتيانه عملا من الأعمال المحرمة عليه، فكل موظف يخالف الواجبات التي تنص عليها القوانين العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو يسلك سلوكا معيبا ينطوي على الخروج على مقتضيات الوظيفة من استقامة وبيتعد عن مواطن الريب، إنما يرتكب ذنبا إداريا يستوجب تأديبه"، وقد أطررت أحكام القضاء الإداري على هذا المفهوم للمخالفة التأديبية والذي لا يقتصر على مجرد الإخلال بالواجب الوظيفي، بل انه يمتد ليشمل حتى التصرفات التي تقع خارج نطاق الوظيفة العامة إذا انعكست عليها. (سعد نواف العنزي، 2007، ص 235)

إن القضاء الجزائري استقر على أن المخالفة التأديبية ليست فقط إخلال الموظف بواجبات وظيفته إيجابا أو سلبا، بل تقوم هذه المخالفة على سلوك الموظف العام فكما سلك الموظف سلوكا معينا يكون فيه إخلال بكرامة الوظيفة، وهذا حسب ما ذهب إليه مجلس الدولة الجزائري في قراره الصادر بتاريخ 09-04-2001 الذي

جاء فيه: "إذا كان الخطأ يمكن تكيفه بالخطأ الشخصي لارتكابه أثناء القيام بنشاطات خاصة، وبالتالي لا علاقة له بالمرفق، فإنه يمس بالسلوك المنتظر توفره لدى عون الدولة المفترض فيه التحلي بالحياد وبالتحفظ) .

ج- تعريف الخطأ التأديبي تشريعيا:

المشرع الفرنسي قد حدد معنى الخطأ التأديبي في المادة 29 من القانون رقم 83-634 المؤرخ في: 13-07-1983 المتعلق بحقوق والتزامات الموظفين حيث نص على أن "أي خطأ يصدر عن الموظف أثناء أو بمناسبة أدائه لعمله يعرضه لعقوبات تأديبية دون تحيز أو محاباة، وإذا استدعى الأمر يكون عرضة للعقوبات التأديبية الواردة في قانون العقوبات".

إن معظم تشريعات الدول لم تعط تعريفا محددا للخطأ التأديبي ولم تورد الأفعال المكونة للخطأ على سبيل الحصر كما هو الشأن في الجريمة الجنائية بل اكتفت بذكر واجبات بالموظف إلى جانب الأعمال المحظورة عليه، حيث أن أي إخلال من جانب الموظف بهذه الالتزامات الوظيفية يجعله مرتكب للخطأ التأديبي. وفي التشريع الجزائري نصت المادة 160 من الأمر 06-03 على أنه: "يشكل كل تخلى عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأديته مهامه، خطأ مهنيا يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية." وتبعا لذلك فإن صور الخطأ التأديبي تكون في أحد الأشكال التالية:

- إخلال الموظف بالواجبات المسندة إليه والمحددة قانونا، أو أوامر المسئول المباشر المشروعة في حدود القانون.
 - قيام الموظف بعمل يمس بالانضباط.
 - كل خطأ يقوم به الموظف أثناء أو بمناسبة القيام بمهامه تعرضه للعقوبة التأديبية.
- من كل التعاريف السابقة نستنتج أن الخطأ التأديبي المنشأ للمسؤولية التأديبية يتكون من ركنين يتمثلان في ركن مادي وهو الشكل الخارجي لسلوك الموظف أو العامل والذي ينطوي على إخلاله بواجباته الوظيفية، وركن معنوي يتمثل في تلك الصلة المعنوية بين النشاط الذهني للموظف أو العامل والمظهر المادي للخطأ التأديبي، كما قد يكون هذا الركن متمثل في خطأ غير متعمد.
- الركن المادي: ويتمثل في الفعل المخالف للواجبات المقررة للموظف وأنه يسبب أضرارا، وأنه يتجسد فعلا على أرض الواقع. أي الانتقال من مرحلة التفكير والنوايا إلى مرحلة التنفيذ، فلا يجوز معاقبة الموظف على مجرد

التفكير والنية بالقيام بالخطأ التأديبي. وذلك تطبيقاً لأحكام نص المادة 02 من المرسوم 66-152 المؤرخ في 02 جوان 1966، وأيضاً من خلال أحكام نص المادتين 125 و 126 من المرسوم 85-59.

(المرسوم رقم 66-152، 1966)

-**الركن المعنوي:** يقوم هذا الركن عند صدور الفعل المكون للمخالفة عن إرادة آثمة ايجابية أو سلبية، فإذا لم توجد تلك الإرادة الأثمة أصلاً فإن الركن المعنوي للمسؤولية التأديبية ينعدم، وبالتالي لا يكون هناك مجال المساءلة التأديبية. (محمد يوسف المعداوي، 1988، ص 85)

-**الركن الشرعي:** يتمثل الركن الشرعي في وجود نص قانوني يقر بان فعلاً معيناً يعد مخالفاً يترتب على القيام به عقوبة معينة، إذ انه لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص. وبالتالي لا تقوم المسؤولية التأديبية إلا إذا كان التصرف أو السلوك الذي قام به الموظف يعاقب عليه القانون ويقر له عقوبة.

وقد صنفت الأخطاء التأديبية حسب الأمر 06-03 إلى أربع أصناف حسب درجة الخطأ المرتكب من

الموظف إلى:

-**الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى:** حيث تتمثل هذه الأخطاء في أي سلوك يقوم به الموظف ينتج عنه إخلال بالانضباط العام ويخلق زعزعة في المؤسسة. وهذا ما أقرت عليه المادة 178 من الأمر 06-03 والتي تنص على أنه: "تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح"

-**الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية:** وهي الأخطاء التي نصت عليها المادة 179 من الأمر 06-03 وهي على وجه الخصوص التصرفات التي يقوم بها الموظف وتتمثل في:

- المساس سهواً بقصد أو بدون قصد بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة.

- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و 181.

-**الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة:** تطبيقاً لأحكام المادة 180 من الأمر 06/03 السالف الذكر تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة على الخصوص تلك الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يلي:

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.

- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني والتي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.

- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السليمة في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.

- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.

- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

-الأخطاء المهنية من الدرجة الرابعة: يعتبر على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة طبقاً للمادة 181 إذا قام الموظف بما يأتي:

-الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

-ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

-التسبب عمداً في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأموال المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

-إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.

-تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.

-الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر 03-06. (الأمر رقم 03-06، 2006)

إلى جانب التصنيفات السابقة الذكر للأخطاء التأديبية أضاف المشرع تصنيفاً آخر في المادة 184 لم يرد ضمن أي درجة من الدرجات السابقة الذكر، ويتمثل في حالة تغيب الموظف لمدة (15) يوماً متتالية على الأقل دون مبرر مقبول، فتتخذ في هذه الحالة السلطة التي لها صلاحية التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الإعدار.

ثانياً: علاقة الخطأ التأديبي بالعقوبة التأديبية

إذا ثبت أن الموظف العام قد ارتكب خطأ تأديبياً، فإنه يتوجب على السلطة التأديبية تكييف الخطأ واختيار العقوبة التي تتناسب مع الخطأ التأديبي المرتكب. وهذا حتى تكون وسيلة ردع للموظف العام تجعله يقوم بواجباته الوظيفية المقررة قانوناً وتمنعه من التهاون في أداء وظيفته. ولهذا كان لزاماً علينا التطرق إلى مفهوم العقوبة التأديبية، والخصائص التي تمتاز بها، والأهداف التي وضعت من أجلها.

2-4- تعريف العقوبة التأديبية:

أغلب الفقهاء يعرفون العقوبة التأديبية على أنها "جزاء يمس الموظف في مركز الوظيفي، فهي تختلف عن العقوبة الجنائية من حيث أنها لا تمس حياته أو حريته أو ماله، لكنها تمس فقط مزاياه الوظيفية" فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن العقوبة التأديبية هي جزاء يمس الموظف العام في حياته الوظيفية، ذلك إذا ما ثبت الخطأ المنسوب إليه، وقد تصل درجة العقوبة إلى الفصل النهائي من الوظيفة، فهي تختلف عن العقوبة الجنائية

التي تمس حرية الشخص وماله وحياته، وفي التشريع فلم يرد تعريفاً محدداً للعقوبة التأديبية واكتفى بتطبيق "مبدأ لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص".

المشروع الجزائري صنف الأخطاء المهنية كما رأينا سابقاً إلى أربعة أخطاء وحدد كل خطأ عقوبة تأديبية جسامتها. (بلورنة أحسن ، 2019، ص194)

وقد تطرق لها المشروع الجزائري في المادة 160 من الأمر 03-06 والتي تنص على: "يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف اثناً أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنياً ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية."

(الأمر رقم 03-06، 2006)

ويمكن تعريف العقوبة التأديبية بصورة عامة بأنها: إجراء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي وهي نوع من العقوبات المشتقة من طبيعة نظام الوظيفة العمومية، توقع على الموظف المرتكب لمخالفة تأديبية، وتؤثر في مركزه ومستقبله الوظيفي. ومهما كانت درجة العقوبة وخطورة التصرف، فإن توخي الإجراءات واجب حتمي إعمالاً لقاعدة مشروعية العقاب. (عمار عوابدي ، ص336)

وتقوم سياسة العقاب على عدة مبادئ نذكر منها:

- مبدأ شرعية العقوبة التأديبية.

- عدم ازدواج العقوبة التأديبية على الفعل الواحد.

- مبدأ شخصية العقوبة التأديبية.

- تسبب القرار التأديبي.

2-5- خصائص العقوبة التأديبية:

من خلال التعاريف السابقة للعقوبة التأديبية نستخلص الخصائص التالية:

أ- المرونة: وهي الخاصية التي تمكن السلطة الرئاسية أو التأديبية من التصدي للأفعال التي يرتكبها الموظف والتي من شأنها أن تخل بالواجبات الوظيفية ومقتضياتها.

ب- الفئة: حيث أن هذا النوع من العقوبات لا يطبق على كافة فئات المجتمع وإنما يطبق على فئة الموظفين فقط.

ج- المساس بمزايا الوظيفة المادية والمعنوي: فالعقوبة التأديبية تمس الحقوق الوظيفية ولا تمس الموظف في حريته وماله وحياته.

2-6- أهداف العقوبة التأديبية:

تتمثل أهداف العقوبة التأديبية في مجال الوظيفة العمومية في مايلي:

أ- **ضمان حسن سير المرفق العام:** لأن الجزاء التأديبي يضمن استقرار قواعد النظام مما يمكن المرفق العام من أداء مهامه بمرونة وانتظام.

ب- **الإصلاح:** حيث إن التأديب يستهدف كشف المخالفات والخطأ التي يرتكبها الموظف العام واصطلاحها وتقويمها وذلك بتوقيع عقوبات تكون متناسبة مع الخطأ المرتكب على الموظف مرتكب الخطأ بهدف حماية المرفق العام والحفاظ على استمرار عمليات الإنتاج والخدمات، ذلك لإشباع حاجات المجتمع الأساسية.

***الردع:** يعتبر البعض أن رسالة التأديب هي الإصلاح والتقويم، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وكذلك ردع الموظف المخطئ من ارتكاب الأخطاء خلال أداء لمهامه، أي منعه من العودة إلى ارتكاب الخطأ مرة ثانية. إذ أن الجزاء يهدف إلى منع الآخرين من الاقتداء بمرتكب الذنب، فالردع لا يعني الشدة بقدر ما يعني الجزاء المناسب لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا.

2-7- أنواع العقوبات التأديبية:

على عكس المخالفة التأديبية، فإن العقوبات التأديبية محددة على سبيل الحصر، ولا يمكن للسلطة التأديبية أن تختار العقوبة التي تريد توقيعها إلا من العقوبات التي حددها القانون، وإلا كان قرارها باطلا، فالعقوبة التأديبية تمثل الأثر المترتب على ثبوت المسؤولية التأديبية في حق الموظف المحال إلى التأديب فيما نسب إليه ارتكابه من أخطاء تأديبية، فالجزاء التأديبية تمثل وسيلة الإدارة في ردع وزجر الموظف العام عند انحرافه وإخلاله بواجبات وظيفته.

جاء المشرع الجزائري بعد صدور قانون الوظيفة العمومية الجديد الأمر رقم 06-03 باتجاه جديد في تصنيف العقوبات التأديبية، حيث صنفها إلى أربع درجات حسب جسامة الخطأ المرتكب متخليا بذلك عن التقسيمات القديمة الواردة في كل من الأمر 66-133 وكذا المرسوم 85-95، وسنكتفي بتناول التقسيمات الواردة في الأمر 06-03. (الأمر رقم 06-03، 2006)

وضع المشرع الجزائري تقسيما جديدا لتصنيف العقوبات التأديبية في المادة 163 من الأمر 06-03

حيث صنف العقوبات التأديبية إلى أربع درجات حسب جسامة الأخطاء المرتكبة من الموظف وهي كالتالي:

(الأمر رقم 06-03، 2006)

أ- عقوبات من الدرجة الأولى:

-التنبيه

- الإنذار الكتابي

- التوبيخ.

ب- عقوبات من الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام.

- شطب من قائمة التأهيل.

يمكن للسلطة التي لها صلاحيات التعيين توقيع العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى والثانية على الموظف المرتكب للمخالفة بعد حصولها على توضيحات كتابية من الموظف المعني دون استشارة أي جهة أخرى.

(بلورنة أحسن ، 2019 ، ص194-195)

ج-عقوبات من الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام.

- التنزيل من درجة إلى درجتين.

- النقل الإجباري.

د-عقوبات من الدرجة الرابعة:

-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

-التسريح.

يكون توقيع العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مسبب بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة في شكلها التأديبي والتي تبث فيها خلال (45) يوما من اخطاره. (الأمر رقم 06-03، 2006)

بالإضافة إلى هذه العقوبات فإن المادة 164 من الأمر 03/06 أشارت إلى أنه يمكن ان تنص القوانين

الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع.

(بلورنة أحسن ، 2019 ، ص194-195)

2-8- مفهوم الإجراءات التأديبية:

منح المشرع الجزائري للهيئة المستخدمة أو ممثلها المرخص قانونا حق تسليط الجزاء التأديبي على الموظف، وذلك بإصدار قرار التأديب، الذي يمر بعدة مراحل تتبع منذ ارتكاب الموظف للخطأ التأديبي، حتى توقيع الجزاء عليه.

وعليه سننتظر في هذا المبحث، إلى تعريف الإجراءات التأديبية من وجهات نظر مختلفة وطبيعتها القانونية وكذا خصائصها في المطلب الأول، ثم سننتظر إلى المراحل الاجرائية لتأديب الموظف العام في المطلب الثاني.

لضمان سلامة الحكم التأديبي وعدم إغائه قضائيا فإنه يتعين أن يكون مستندا إلى إجراءات مشروعة من الناحية القانونية، وتطبيق القواعد التأديبية في إطارها المشروع دون تجاوز لاعتبارها سياج إجرائي لتحقيق التوازن بين كافة المصالح المتقابلة لأطراف المسؤولية التأديبية. (عبد العزيز عبد المنعم خليفة، 2008، ص 20)

أولا: تعريف الإجراءات التأديبية وطبيعتها القانونية

أ_ تعريف الإجراءات التأديبية: الإجراءات بصفة عامة هي مجموعة القواعد الأصولية التي تنظم القضاء والنقاضي، فالإجراءات التأديبية يقصد بها الخطوات المنظمة التي يتعين إتباعها للتحقق من ارتكاب الموظف للخطأ التأديبي المنسوب إليه. (مصطفى عفيفي، 1971، ص6)

وتستهدف هذه الإجراءات توفير الضمان والاطمئنان في جميع مراحل إجراءات التأديب، ويقصد بها تلك الضمانات والضوابط التي تكفل اطمئنان الموظف أن التأديب يحقق غايته كأداة لحماية المرفق العام لا أن يكون وسيلة للقصاص أو الانتقام. وتبدأ الإجراءات التأديبية بعد ارتكاب الموظف للخطأ التأديبي بتكليفه منذ لحظة وقوع الخطأ التأديبي حتى صدور القرار التأديبي فيه وتوقيعه، والإجراءات التأديبية مرادها قواعد موضوعية واستهدافها أن تكون الوسيلة الفنية لتطبيقها.

وقد عرفها الفقيه محمد ماجد ياقوت أنها: (حماية الواجبات أو الالتزامات التي يفرضها الانتماء أو طائفة أو هيئة من أي إخلال يقع من أفرادها ويمس نظامها، وهذا الحق تباشره الجماعة أو الهيئة بواسطة من يمثلها وذلك بالالتجاء إلى صاحبها وفق للشكل المحدد للمطالبة بالتحقيق من ارتكاب مخالفة تأديبية مع تحديد المسؤول وتسليط العقوبة التأديبية عليه. (محمد ماجد ياقوت 2002، ص71)

ب_ الطبيعة القانونية للإجراءات التأديبية:

لقد ثار جدل حول تحديد الطبيعة القانونية للإجراءات التأديبية إن كانت ذات طبيعة إدارية خالصة، أو إجراءات قضائية، فهناك جانب من الفقهاء يعتبرها ذات طبيعة إدارية محضة، في حين اتجه الرأي الثاني إلى إضفاء الطابع القضائي على التأديب، وإجراءاته إلى تحليل وظيفة التأديب الذي يعتبر في حقيقته عقابا جنائيا وبمثابة نوع من اختصاص القضاء، بما يستلزم حصر المخالفات التأديبية، وقيام قضاء يتولى الفصل في المنازعات التأديبية في ظل مجموعة من الإجراءات الواجب إتباعها.

أما المشرع الجزائري يرى أن الطبيعة القانونية للإجراءات التأديبية هي ذات طابع إداري سواء كان النظام التأديبي السائد ذو نظام رئاسي أو قضائي أو شبه قضائي، وهو الذي يفرض الطبيعة القانونية وهذا حسب الإجراءات المتبعة خلال محاكمة الموظف. (بيازة محمد ، 2014 - 2015 ، ص3)

ثانيا: خصائص القاعدة الإجرائية التأديبية

تتميز القواعد الإجرائية التأديبية بالخصائص التالية:

أ_ **القواعد الإجرائية التأديبية من طبيعة قانونية:** إن القاعدة الإجرائية التأديبية لها صفة أمره وقد تتضمن الأمر بقيام بعمل ما أو النهي عن سلوك معين، وتكون مكملة أو مفسرة أو محددة لقاعدة إجرائية أخرى من خلال المخاطبين. بأحكام هذه القواعد فهي في الغالب ليست موجهة لشخص واحد بل إلى فئات غير محددة في مواقف معينة.

ب_ **القواعد الإجرائية التنظيمية:** هي القواعد التنظيمية التي تحدد الشروط التي يجب مراعاتها في العمل الإجرائي حتى يترتب أثاره القانونية مثل الشكل العام والمكان والزمان والوسيلة والضمانات، فال يجوز، وتهدف القواعد في كافة الأحوال تطبيق عقوبة تأديبية إلا بإتباع الإجراءات التأديبية الإجرائية إلى تطبيق سلطة الدولة في العقاب حيث يقوم بسير أعمالها الجنائية التأديبية، لذا هي إجرائية في طبيعتها لكن لا تمتاز بالشمولية بل هناك قواعد ذات طابع مدنية أو إدارية أو موضوعية فالعبرة إذن تكون بتحديد القواعد الإدارية بوصيفتها لا بالقانون الذي ينص عليه. (بيازة محمد ، 2014 - 2015 ، ص3)

ج- قصور النصوص في مجال الإجراءات:

من خلال الأمر 06/03 نجد أن المشرع الجزائري وضح واجبات للموظف العام ومنعه من ارتكاب بعض التصرفات في نطاق الوظيفة العامة، وذلك من خلال تصنيف الأخطاء المهنية والعقوبات التي تقابلها . لكن هذه الإجراءات المتخذة في الأمر 06/03 تبقى غير كافية لحماية حقوق الموظف العام، والسبب في ذلك

راجع لظروف السائدة عند اتخاذ هذه القوانين وعدم ثباتها وتغيرها من وقت لآخر، مما استدعى إلى إعادة النظر في الشروط وكذا الأوضاع المطبقة، لذا أستوجب أن تحدد من طرف السلطة التنفيذية حتى تكون سهلة دون الحاجة إلى تغيير القوانين أو تعديلها كل مرة.

د-تسبب القرارات التأديبية:

يستلزم تسبب القرارات التأديبية بموجب القانون المتضمن مشروع العمل المطعون فيه، وأن يشترط على التسبب أن يكون مباشر أو معاصر لصدور القرار التأديبي. (محمد ماجد الياقوت، ص 673)

وبالرجوع إلى المشرع الجزائري نجده استوجب على السلطة المخولة لصلاحيات التعيين بإعطاء تبريرات لقراراتها المتخذة مهما كانت درجة العقوبة. إذا كانت العقوبة التأديبية المسلطة عليه من الدرجة الأولى والثانية، فالتسبب يكون إما في التوضيحات الكتابية المتحصل عليها من المعني، أما إذا كانت العقوبة التأديبية المسلطة عليه من الدرجة الثالثة والرابعة، فالتسبب يكون بعد أخذ وسماع رأي اللجنة المكلفة وهي اللجنة المتساوية الأعضاء الممثلة كمجلس تأديبي. (الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص 16)

2-9- مراحل تأديب الموظف العام:

تأتي هذه المرحلة بعد ارتكاب الموظف العام للخطأ التأديبي، فتقوم السلطة المختصة لهذا الفعل بالدراسة والتحقيق في مدى جسامته الخطأ التأديبي. تأتي بعدها مرحلة ثانية لا تقل أهمية عن الأولى وهي مرحلة اتخاذ القرار ويكون ذلك بإسناد الخطأ المرتكب من قبل الموظف العام إلى العقوبة المنسوبة، وذلك قصد الوصول للعقوبة المستحقة إذا أثبتت إدانته أو العكس، ويكون ذلك بالمرحل المذكورة سابقا.

أولاً: مرحلة التحقيق والمداولة:

أ-مرحلة التحقيق الإداري:

تعتبر مرحلة التحقيق من أهم المراحل والركائز في مجال النظام التأديبي، إذ تقوم على إثبات إدانة الموظف العام والبلوغ إلى غاية إظهار الحقيقة. لكن بالجمع بين سلطة الاتهام والتحقيق يؤدي إلى زوال مبدأ الضمان في تحقيق النظام التأديبي، فالمتمأمل لإجراء التحقيق في المنظور التأديبي يدرك إشكالا واضحا فيما يخص التحقيق مع الموظف. (أبركان زهير، شابي محمد لمين، 2016/2017، ص 59)

- مفهوم التحقيق الإداري: لم يتفق الفقه الإداري لإعطاء تعريف شامل للتحقيق الإداري، بحيث نجد من يعرفه أنه : "مجموعة من الإجراءات التي تباشرها السلطة المختصة قانونيا بهدف الكشف عن مرتكب الخطأ وحشد الأدلة اللازمة على ذلك بهدف إزالة العقوبة على مرتكب الخطأ التأديبي". (سعيد مقدم، 2009، ص 8)

فالتحقيق الإداري يعتبر من أهم الضمانات القانونية اللازمة والتي تسبق العقوبة إذا أنها من المبادئ الأساسية لشرعية المسائلة، وبالرجوع إلى المشرع الجزائري نجد أنه استخدم مصطلح " التحقيق الإداري " ، للتعبير عن التحقيق مع الموظف المخطئ، كما يبدو أن هذا المصطلح له معنى واحد لكنه واسع من حيث المدلول، حيث يقوم هذا الأخير بالسلطة المختصة والتي سوف نتطرق لها. (المادة 171 من الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص16)

- **السلطة المختصة في التحقيق الإداري:** وضع المشرع الجزائري السلطة المخولة والتي لها صلاحيات التعيين بالتحقيق في شأن التهم المنسوبة للموظف العام. (المادة 162 من الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص16)

نستخلص من ذلك أن السلطة التي لها صلاحيات التعيين تجمع بين (الالتزام والتحقيق) .

بمعنى آخر فإن المشرع الجزائري يعمل بنفس المنظور المعمول به في فرنسا، وهذا الأمر أثار خالف كبير بين الفقهاء فيما يخص الحياد في عملية التحقيق والجمع بين سلطتي الاتهام والإدانة وانفصال إلى ثلاث اتجاهات والمتمثلة في:

* **الاتجاه الأول :** يرى أنصار هذا الاتجاه أنه لا مانع أن تقوم لسلطة الاتهام بالتحقيق ، لأن هذا يكون امتدادا للسلطة التأديبية وضمان حسن سير المرفق العام بانتظام وإطراء.

* **الاتجاه الثاني :** يرى أن الجمع بين سلطة التحقيق ومباشرة الإجراءات التأديبية، وضع خطير ينجم عنه مساس بضمانات الموظف العام في مواجهة السلطة التأديبية.

* **الاتجاه الثالث :** يذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن تحقيق مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها السلطة المختصة بغية الوصول إلى حقيقة التهمة المنسوبة للموظف، ويأتي التحقيق في مرحلة متقدمة على تطبيق العقوبة التأديبية، لهذا يعتبر التحقيق بمثابة ضمانة أساسية ومهمة للحفاظ على كرامة الموظف كما يقوم بكشف الحقائق في القضايا والتهم المنسوبة له . وقد نص المشرع الجزائري بدوره على ضرورة سماع الموظف المرتكب للخطأ التأديبي مهما كانت درجة الخطأ المقترف، كما منح المشرع للجنة متساوية الأعضاء الحق بمطالبة السلطة التي لها صلاحيات التعيين فتح تحقيق في حالة عدم الوضوح في المخلفات المنسوبة للموظف أو في حالة ما إذا كان الخطأ المقترف جسيما.

كما نجد المادة 130 من المرسوم التنفيذي 85/59 التي نصت على: "يجب مباشرة الإجراءات التأديبية فور معاينة الخطأ، بناء على تقرير يتم إعداده من طرف الرئيس السلمي المباشر للموظف المعني وإرساله إلى السلطة التي لها صلاحيات التعيين"(المرسوم رقم 85/59 ، 1985 ، ص12)

أما في المادة 131 من نفس المرسوم فقد نصت على "ضرورة التوقيف بموجب قرار صادر عن السلطة المخولة للتعيين فور المتابعة الجزائية، كما يجب تبين التقرير الأفعال المكونة للخطأ المهني وقت وقوعها وكذا تحديد الحاضرين والأشخاص وكذا تقديم مختلف التقييمات الممكن إجراؤها في هذه الحالة.
(المرسوم رقم 85/59، 1985، ص12)

ب_ مرحلة المداولة:

تعتبر مرحلة المداولة ثاني مرحلة بعد مرحلة التحقيق، وفي هذه المرحلة تتصرف فيها السلطة المختصة بالتأديب للتشاور بعد أن تنتهي من مرحلة التحقيق، حيث تختلف هذه المرحلة تبعاً لاختلاف الخطأ المرتكب من طرف الموظف . بحيث جاء في نص المادة 170 من الأمر 06/03، أن تداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي في جلسات مغلقة، وتكون قراراتها مبررة . كما أضافت المادة 171 من الأمر 06/03 بتبليغ الموظف المعني بالعقوبة التأديبية ويكون ذلك في أجل ال يتعدى ثمانية أيام من تاريخ اتخاذ القرار، مع حفظه في ملفه الإداري (الأمر رقم 03-06 ، 2006، ص16)، وبالرغم من كل هذه القيود الإجرائية التي وضعت أمام السلطة التأديبية نجد أنه ترك لها جانب من الحرية بحيث لم يقيد بها بأي إجراء في الحالات التالية :

● بالنسبة للخطأ من الدرجة الأولى:

قد نصت المادة 125 من المرسوم 85/59، ترك العقاب للسلطة التي لديها صالحيية التعيين أن تتخذ بقرار مبرر العقوبات التأديبية دون استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وهذا بعد حصولها على توضيحات كتابية من الموظف المعني بالأمر . (المرسوم رقم 85/59 ، 1985 ، ص12)

فلاحظ أن المشرع لم يلزم السلطة المخولة بالتأديب باستشارة أي هيئة أو جهة معينة، وهذا راجع لعدم جسامه الخطأ المرتكب. (المادة 165 من الأمر رقم 03-06 ، 2006 ، ص16)

● بالنسبة للخطأ من الدرجة الثانية : لقد جاء في نص المادة 125 من المرسوم التنفيذي 59/85، أن السلطة المخولة لها صلاحيات التعيين إصدار العقوبات من الدرجة الثانية بقرار يبين الأسباب دون أخذ رأي جهة أخرى، بالرغم من درجة خطورة الخطأ المرتكب من طرف الموظف العام والتي قد تؤدي إلى الشطب من جدول الترقية وهذا ما يمكن اعتباره تعسف في حق الموظف وتوسيعاً لصلاحيات الإدارة.

● بالنسبة للخطأ من الدرجة الثالثة : نظراً لخطورة هذه العقوبة وما تلحقه من أضرار بالمشوار المهني للموظف المرتكب للخطأ، فقد أقر المشرع الجزائري للجنة متساوية الأعضاء حق تسليط العقوبة التأديبية في حق الموظف المركب للخطأ، بحيث تعتبر السلطة الوحيدة المختصة بإصدار العقوبة المقابلة للخطأ المرتكب بإبداء الرأي

للسلطة الرئاسية، وهذا بموجب المادة 12 من المرسوم 89/59 وتتخصص هذه اللجنة بموجب المادة 13 من نفس المرسوم في القضايا المعروض عليها والمتعلقة بالموظفين المرتكبين للمخلفات الخطيرة مع ضرورة إصدار العقوبات التأديبية. (المرسوم رقم 85/59، 1985، ص2)

● بالنسبة للخطأ من الدرجة الرابعة:

هذا الخطأ لم يكن موجودا في المراسيم السابقة فقد استحدث بموجب الأمر 06/03، بحيث جاء في نص المادة 173 من الأمر 06/03: "في حال ارتكب الموظف العام لخطأ جسيم يمكن أن يؤدي به إلى عقوبة من الدرجة الرابعة". (الأمر رقم 06-03، 2006، ص16)

فهنا يمكن للسلطة التي لها صلاحيات التعيين أن توقعه عن مهامه دون أي إجراء معين، وكذلك بالنسبة للموقف الذي قد يبين بأنه محل متابعات جزائية لا يسمح له بالبقاء في منصبه.

ثانيا: مرحلة إصدار القرار التأديبي وتوقيعه

هي المرحلة الأخيرة من سلسلة الإجراءات التأديبية وأكثرها أهمية من المرحل السابقة إذ تحدد مستقبل الموظف العام وكذا مدى انعكاس العقوبة على مشواره المهني. فالجهة المختصة بمقتضى القانون بممارسة سلطة التأديب هي السلطة الرئاسية، وتكون صاحبة الاختصاص بإصدار العقوبات التأديبية والتي بدورها قد تؤدي إلى حرمان الموظف من التمتع ببعض المزايا الوظيفية بصورة مؤقتة أو نهائية، وهذا حسب الخطأ المرتكب وحسب الأوضاع المحددة قانونيا في حال ثبوت الخطأ المرتكب. (محمد ماجد الياقوت، ص52)

فحسب المادة 131 من المرسوم رقم 85/59 يتضح أن المشرع الجزائري أعطى جميع الصلاحيات للسلطة الرئاسية في العمل على تسليط العقوبات، وكذا تطبيقها لكن يشترط تسببها وتوقيف الموظف إذا تعرض هذا الأخير المتابعة الجزائية. كما لا يمكن أن يتم إيقاف الموظف إلا بعد مباشرة المتابعة الجزائية فعال، وتكون من 120 طرف وكيل الجمهورية أو في مرحلة التحقيق.

وسنتطرق إلى مختلف القرارات حسب ترتيب الأخطاء المرتكبة وهذا بالدرجات:

أ- بالنسبة للعقوبات من الدرجة الأولى والثانية:

يمكن اعتبار العقوبات من الدرجة الأولى والثانية بخطأ واحد، ويمكن إسناد توقيع العقوبة للسلطة التي لها صلاحيات التعيين دون استشارة جهة أخرى، وهنا يكمن القاسم المشترك بينهما كما نصت المادة 125 من المرسوم 59/85 وتمكن هذه العقوبات في التنبيه، إنذار كتابي، التوبيخ. (المرسوم رقم 85/59، 1985، ص12)

- أما في المادة 163 من الأمر 06/03 فقد حددت العقوبة لهذه الأخطاء، فتكون إما بالتوقيف الموظف عن العمل لمدة يوم أو ثلاثة أيام، ويتعرض الموظف كذلك إلى الشطب من قائمة التأهيل، لكن يشترط قبل إصدار العقوبة بقرار مسبب وبعد الحصول على توضيح كتابي من الموظف المعني.

ب- بالنسبة للعقوبات من الدرجة الثالثة: نظراً لخطورة هذه العقوبات مقارنة بالعقوبات السابقة، فقد أخضع المشرع كليات صدورهما طبقاً لنص المادة 169 من الأمر 06/03 وتكون بالتوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، وكذلك التنزيل في الرتبة، وتكون وفقاً لمجلس الوظيفة العمومية المتساوية الأعضاء المختصة والتي تجتمع كمجلس تأديبي وهذا خلال شهرين من تاريخ إصدار أو إحضار التقرير، مع ضرورة حضور الموظف المتهم وكذا سماع صوته بالإدلاء برأيه ويتم إصدار القرار النهائي عن طريق التصويت.

(الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص15)

ج- بالنسبة للعقوبات من الدرجة الرابعة: كما سبق وأن تطرقنا بأن هذه العقوبة قد استحدثت من الأمر 06/03 وهذا في نص المادة 163، حيث أقرت أن كل موظف يرتكب خطأ من الدرجة الرابعة

والتي تعتبر الأخطر فقد تمس مصلحة الإدارة بالدرجة الأولى، فتكون العقوبة إما بالتنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة أو التسريح نظراً لجسامة الخطأ. (الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص15)

ما نصت المادة 165 من نفس الأمر أن السلطة المخولة لصلاحيات التعيين بتطبيق العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة، وهذا بعد الأخذ برأي لجنة متساوية الأعضاء المتخصصة بدورها كمجلس تأديبي، والتي يجب عليها أن تثبت في القضية المطروحة في أجل لا يتعدى خمس وأربعين يوماً من تاريخ إحضارها.

(الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص15)

وحسب المادة 176 من نفس الأمر فإنه يمكن للموظف أن يقدم أمام لجنة الطعن المختصة وذلك

يكون في شهر كأقصى حد ابتداء من تاريخ إصدار القرار التأديبي. (الأمر رقم 06-03 ، 2006 ، ص15)

وتكمن هذه العقوبات في حالة إفشاء سر من أسرار المؤسسة وكذا عند تزوير الشهادات والمواصلات أو

كل وثيقة، الجمع بين الوظيفة التي يشغلها بنشاط آخر مريح، أو القيام بإتلاف الوثائق قصد الإساءة لحسن سير للمصلحة العامة غير تلك النصوص في المادة 43 من الأمر 06/03.

خلاصة الفصل الثاني:

خلاصة لما تم ذكره فان الموظف وبدءا من تعيينه تترتب عليه واجبات مهنية سواء واجبات بالمعنى الايجابي أم السلبي، وجب عليه التقيد بها وإذا ما تم عكس ذلك كقيامه بفعل أو الامتناع عن أداء مهام الوظيفة إنشاء الوظيفة فانه تترتب عليه الإساءة إلى سمعة الوظيفة وكرامتها وإحداث أضرار بحسن سير المرفق العام وهو ما يؤدي إلى مساءلة تأديبية.

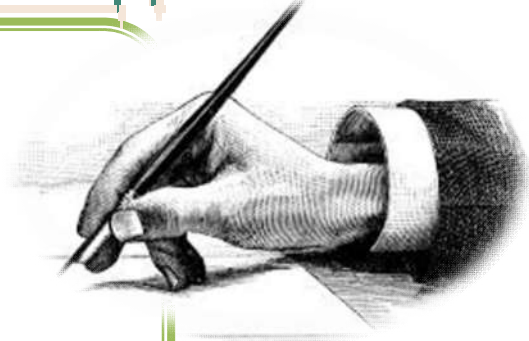
لقد ذكر المشرع الأخطاء على سبيل المثال لا الحصر حيث وضع المشرع إطار محدد لكل درجة وترك أمر تحديد الأخطاء للهيئة المستخدمة وذلك تبعا لخصوصية كل قطاع.

وتقوم الإدارة قبل البد في إجراءات التأديب بتكليف الخطأ المرتكب من قبل الموظف، ثم تباشر الإجراءات التأديبية التي تبنى عليها المساءلة التأديبية، تلك الإجراءات يجب أن تضمن حقوق الموظف المحال على المجلس التأديبي من جهة، ومن جهة المحافظة على استمرارية المرفق العام من جهة أخرى. وتطرقنا كذلك إلى أن إخضاع الموظف للتأديب يكون من طرف سلطة مختصة وهي السلطة التأديبية، فالتأديب يقوم على ضمان مصلحة كل من الموظف وذلك بحمايته من تعسف الإدارة وانحرافها وإساءة استعمال سلطتها، ومصلحة الإدارة وذلك بمعاينة الموظف الذي قام بمخالفة واجباته الوظيفية.

ثم التوضيح أكثر بخصوص الإجراءات التأديبية، ومراحلها، والضمانات المقررة قبل وبعد توقيع العقوبة التأديبية.

الفصل الثالث

الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية



تمهيد

3- الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

- 3-1- مفهوم الأداء الإداري
- 3-2- مكونات الأداء الإداري
- 3-3- محددات الأداء الإداري
- 3-4- تحسين الأداء الإداري
- 3-5- عوامل تحسين الأداء الإداري
- 3-6- الفائدة من تحسين الأداء الإداري
- 3-7- مفهوم المنشأة الرياضية
- 3-8- أهمية المنشأة الرياضية
- 3-9- تقسيم المنشآت الرياضية الوطنية
- 3-10- مميزات المنشأة الرياضية
- 3-11- التسيير في المنشأة الرياضية
- 3-12- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المنشآت الرياضية
- 3-13- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

إن المنشآت الرياضية تعمل على مسايرة التطورات والتأقلم معها لكسب تحديات العصر، وهذا لا يأتي إلا بالتوفير بنية تحتية قوية لاستيعاب التطورات الحاصلة في هذا المجال وتأهيل الموارد البشرية والقدرات الفردية المؤهلة بحيث تكون لها القدرة على الأخذ بزمام هذا الوضع الجديد. ونجاح المنشآت الرياضية رهان يقوم على تطوير الموارد البشرية والعمل على تكوينهم وتدريبهم في جميع المجالات والاتصالات الإلكترونية من خلال توفير قدرات بشرية ومادية تتناسب ومتطلبات هذه المنشآت.

3- الأداء الإداري:

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضا وتعقيدا، وما يجب التأكد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، والأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لبلوغ أهداف مسطرة، وهذا ما جعلنا نتطرق إلى مفهوم الأداء، محدداته ومكوناته، وتحسين الأداء، وعوامل تحسينه والفائدة منه.

3-1- مفهوم الأداء الإداري:

يعد الأداء مؤشر هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا ويحدد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك بعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها، وقد اختلف الباحثون في تحقيق مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعا للاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها الجهات التي تقيسه.

(توفيق سعيد باسردة، 2006، ص 123).

أما تعريف الأداء من الناحية العلمية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها

أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في فترة زمنية محدودة،

(بن شلوية، شرفي، 2012، ص 4).

فالأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنشأة. (رواي، 2012، ص 5).

3-2- مكونات الأداء الإداري: يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:

كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي.

نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء ما يهتم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي يقوم بها العامل في أدائه لعمله.

3-3- محددات الأداء الإداري:

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تمثل في:

الجهد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتنتقل هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرة أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (بوشليق، 2015، ص 6،7).

3-4- تحسين الأداء الإداري:

فتعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء". (بعجي سعاد، 2012، ص 2).

ويقصد بتحسين الأداء هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى." (عبد الحكيم أحمد الخزامي، 1999م، ص 142).

3-5- عوامل تحسين الأداء الإداري:

كفايات الموظف: ونعني بها معلوماته ومهارته واتجاهاته وقيمه.

متطلبات العمل: (الوظيفة) وتعني بها المهام والمسؤوليات أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: أهداف التنظيم، وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية، فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. (السكرانة بلال خلف، 2011، ص 38، 39).

3-6- الفائدة من تحسين الأداء الإداري:

تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة أمور من أهمها:

- التخطيط لحسن استخدام الموارد المتاحة لنا، والاستفادة منها بالطريقة المثلى وبالطاقة القصوى للحصول أفضل النتائج الممكنة.

- يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين، (أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المنشأة التي يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل.

- تطوير أداء الموظفين العاملين يساعدك على اختبار واختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم، مما يمكنهم التسهيل في عملية اختيار ما يلائم ظروف المنشأة والتركيز عليها ويساهمون من خلال خبراتهم العملية في المنشأة أو المنشأة بملاحظاتهم عن جدوى وفعالية هذه البرامج ومدى ملاءمتها للمؤسسة وبالتالي إجراء التعديلات والإضافات الملائمة.

- تحسين الأداء يعمل على جعل المنشأة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على المنشأة وأدائها وربحها.

(فاطمة بنت فؤاد أحمد، مرجع سابق، ص 61.62.63)

3-7- مفهوم المنشأة الرياضية:

المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتتميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي، الوطني والإقليمي والقاري والدولي. (بن البار سعيد، 2009، ص9).

كما يشير أشرف صبحي نقلا عن دافت ورويترز. daft, roppoins أن المنشأة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المنشأة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة. (بن البار سعيد، مرجع سابق، ص34).

3-8- أهمية المنشأة الرياضية:

أهمية المنشأة الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا، لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يلي:

- المنشآت الرياضية مراكز عمل وتعامل.
- ذاكرة الماضي.
- محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.
- ضمان استغلال المواهب الشابة.
- (مصطفى بلعشية، 2016، ص 45).

3-9- تقسيم المنشآت الرياضية الوطنية:

تتقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: مؤسسات حكومية وأخرى غير حكومية.

المنشآت الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها تحتل المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها، وشمولها لكل القطاعات النشء والشباب، وتتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترفيهية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية، الاتحادات الرياضية، الأندية.

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2009، ص45).

المنشآت الرياضية الحكومية:

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير وإدارة ومتابعة أنشطة التربية البدنية والرياضية مثل: وزارة الشباب والرياضة، مديرية الشباب والرياضة، رئاسة عامة للشباب والرياضة، مؤسسة عامة للشباب والرياضة، حيث تختلف في المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء والشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها، وإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى، لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا وعقليا وروحيا، وذلك عن طريق دروس التربية البدنية والرياضية والأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 46).

3-10- مميزات المنشأة الرياضية: من أهم مميزات المنشأة هي:

الهدف: يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المنشأة ولا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء.

الهيكل: تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعنى بتقسيم العمل، وتنسيق المهام، وتوزيع السلطة.

الفاعلين: تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ، حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المنشأة التي يستثمرون أو يعملون.

البيئة: سواء الجغرافية، القانونية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد في المنشأة، والتي تؤثر على وظيفتها.

الثقافة المشتركة: لكل مؤسسة ثقافية تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها، قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية، التعرف على تاريخ المنشأة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها. (سليمان قاضي مؤمن، 2015، ص 47).

3-11- التسيير في المنشأة الرياضية:

مفهوم التسيير:

إن التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق، سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها، ومن هنا يكون التسيير الإداري ضرورة حتمية، ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في تحسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة.

ويعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المنشآت بحثاً عن مستوى عالي من النمو والتطور.

(ضياء الحق عباد، 2015، ص34).

التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تُوديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظراً للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل

(عصام بدوي، 2002، ص35).

الهيئات من لجان متخصصة.

تعريف المسير:

المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية عملهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية ظل ذلك في ضوء التكاليف المقدره وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعة ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات.

(محمد قطب راشد، سمير، عباس، 1997، ص12).

وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماماً لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر

الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.

- تنظيم أنظمة الآخرين.

- تفويض السلطة والمسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.

- الإشراف على تقديم النتائج.

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- تفسير وتبليغ السياسات.
 - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.
- (محمد رفيق الطيب، 1997، ص 20).

3-12- المقومات الأساسية لنجاح العمل في المنشآت الرياضية:

هناك عدة مقومات توفرها يعني نجاح العمل للمؤسسة الرياضية، مما يعني قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجوهر، وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التي لأجلها أنشأت المنشأة، وهذه المقومات هي:

البرامج: على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة، تتصف بالشمول للأصحاء والمعاقين والموهوبين بمستويات ممارسة النشاط (الرياضة المدرسية، الرياضة الترويحية، رياضة البطولات).

المستهدفون: وهم من يتم تحديدهم وفقا لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم.

القادة: بمعنى أن يتم الانتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفايات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على أن يراعي الآتي عند الاختيار:

- اختيار القائد المناسب في المكان المناسب.
- أن يكون قادرا على التنمية.
- التأهيل العلمي والإداري.
- السمات الشخصية والسلوكية.

المنشآت: وشمل المنشآت سواء كانت الإدارية (بيئة العمل) أو الخاصة بممارسة الأنشطة الرياضية.

الميزانية: تكمن أهميتها في أنه لا يمكن تنفيذ أي خطة بدون اعتماد مالي ويتوقف نجاح البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالي المطلوب.

التنظيم والإدارة: وهو من الأركان الأساسية للنجاح، إذ يتم بموجبه تحديد المهام والاختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين.

(أحمد آدم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 8)

3-13 - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

تعريف مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب ولرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها، وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993، والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 240/02 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربع مصالح ولكل مصلحة ثلاث مكاتب وتنظم كالاتي:

مصلحة التربية البدنية والرياضية:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب:

- مكتب الاتصال والإعلام وأنظمة الشباب.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- مكتب التقييس والصيانة.
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.
- مكتب الوسائل العامة.

مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلة الشباب وفضاءاتهم لتعبير وتنشيطها ومتابعة تمثيلها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة والترقية لمبادراتهم وكذا مكافحة الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للمعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المنشآت التابعة لاختصاصها والسهر على مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية في ظل القدرات الفردية التي تعد من ثمار إدارة الموارد البشرية نظرا لما تتميز به من سرعة في الإنجاز والعمل والمساهمة في حل المشكلات ولا يمكن تصور موارد بشرية مؤهلة وفعالة في أي مؤسسة ما لا تتوفر على العناصر الأساسية والمتمثلة في التدريب والتكوين والتحفيز بالإضافة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، كما تطرقنا كذلك في فصلنا هذا إلى المنشأة الرياضية وأهميتها ومبادئها الأساسية بالإضافة إلى مديرية الشباب والرياضة ومهامها.

الجانب التطبيقي



الفصل الرابع

منهجية الدراسة



- 1-4 - الدراسة الاستطلاعية
- 2-4 - منهج الدراسة
- 3-4 - متغيرات الدراسة
- 4-4 - مجتمع وعينة الدراسة
- 5-4 - أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
- 6-4 - الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
- 7-4 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
- 8-4 - خطوات اجراء الدراسة الميدانية

تمهيد :

يناقش في هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الطالبين خلال هذه الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها: "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (جيدير، 2004، 26-27).

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة دامت أسبوعان ابتداء من 2022/05/06 إلى غاية 2022/05/19، قبلها تمكنا من الحصول على تصريح من إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لإجراء الدراسة الميدانية في 2022/05/06، حيث وقفنا على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، قمنا بمقابلة استكشافية مع مختلف الموظفين العاملين بالمديرية من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية الذين بلغ عددهم (30) موظف وموظفة.

من خلال ما سبق اتضح لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، ومن خلاله تم أخذ عينة مكونة من 05 أفراد بهدف حساب معامل الثبات للأداة ألفا كرونباخ.

4-2- منهج الدراسة :

منهج البحث يعرف على أنه: "مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة".

(بوداود، 2009، ص 111).

ويعرف كذلك "أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى "

(العزاوي، 2008، ص 97).

ويرى موريس أنجرس "أن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة والمنهج في العلم مسألة جوهرية، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج".

وبما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والأداء المتميز، فإن المنهج المستخدم هو **المنهج الوصفي** والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

(عليان، دت، ص 48).

4-3- متغيرات الدراسة:

❖ **المتغير المستقل:** وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو **العقوبات التأديبية**.

❖ **المتغير التابع:** وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو: **تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية**.

4-4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1- مجتمع الدراسة:

يعرفه grawitz على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات ".

(موريس انجرس، 2006، ص 298).

4-4-2- عينة الدراسة:

العينة هي: "مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً".

(بوداود، 2009، ص68).

اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 85.71% وهي عينة متجانسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي 15 فراد من مجموع 35 فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ : 30 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

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

يشير محمد شفيق " أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقاً".

لهذا فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان أو لية تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم .

الاستبيان:

إن الوسائل المستعملة في جمع البيانات الميدانية تفرضها طبيعة الموضوع والمنهج المتبع، لهذا فإن الأداة التي استعملناها تتمثل في الاستمارة والتي تعرف كما يلي:

- مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.
- مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.
- أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة.
- وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين.

- أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية. (زرواتي، 2007، 220).

- عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة، واعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الثانوية المتمثلة في المسح المكتبي، أما في المصادر الأولية اعتمدنا على الاستبيان الذي من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة، وذلك بعد مراجعته وتنقيحه من قبل المشرف والأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى أربع محاور أساسية. (الملحق 01).

المحور الأول للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وتضمن ثلاث (03) عبارات، المحور الثاني للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وتضمن ثلاث (03) عبارات، المحور الثالث خاص للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وتضمن ثلاث (03) عبارات، المحور الرابع للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وتضمن (02) عبارتين وشمل الاستبيان ككل 11 عبارة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: محاور الاستبيان

العبارات	محاور الاستبيان
من 01 إلى العبارة 03	المحور الأول: للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
من 04 إلى العبارة 06	المحور الثاني: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
من 07 إلى العبارة 09	المحور الثالث: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
من 10 إلى العبارة 11	المحور الرابع: للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
من 01 إلى العبارة 11	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان -

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

4-6-1- صدق المحكمين:

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت فرج، القياس النفسي، 2007، ص 239).

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : يوضح أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة
01		أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
02		أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
03		أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق اهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

أ- الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل الى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لآراء وتحليل المحكمين ومتممة له. ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من الأشخاص من المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى. (امطانيوس نايف مخايل، 2016، ص 106).

ب- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالآتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- اعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد)
- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

ج - عدد أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية: قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (05) أفراد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

4-6-2- حساب صدق وثبات الاستبيان على عينة استطلاعية:

أ- **تعريف صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

ب- **تعريف ثبات الاستبيان؛** ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

ج- صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

عندما يتم حساب معامل الارتباط بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه .

ملاحظة: مستوى المعنوية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية. **ومستوى الدلالة الإحصائية (0.05)** وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث

يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05. (عبد الكريم بوحفص، 2013، ص 24-26).
وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة برنامج (SPSS. V 25) ونتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (03): المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط

ارتباط طردي					ارتباط عكسي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1	0.9	0.7	0.5	0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
تام										تام

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical economie and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

الجدول رقم (04) : نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	المحور الأول: للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية	معامل الارتباط مع المحور	Sig (2-tailed)
01	للتنبية دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.710	0.000
02	للإنذار الكتابي دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.714	0.000
03	للتوبيخ دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.817	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (04) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	المحور الثاني: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية	معامل الارتباط مع المحور	Sig (2-tailed)
04	تكرار والعود لمخالفات الدرجة الأولى	**0.532	0.006
05	التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.826	0.000
06	الشطب من قائمة التأهيل دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.827	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (05) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	المحور الثالث: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية	معامل الارتباط مع المحور	Sig (2-tailed)
07	التوقيف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.865	0.000
08	التزليل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.866	0.000

0.000	*0.677	النقل الإجباري للموظف (تحويل) دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	09
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (06) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

رقم العبارة	المحور الرابع: للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية	معامل الارتباط مع المحور	Sig (2-tailed)
10	التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة له دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.839	0.000
11	التسريح دون إشعار مسبق دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	**0.787	0.000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (07) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2-1 معامل الثبات: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة

ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ؛ يستخدم للحكم على دقة القياس، بقياس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)، والجدول الموالم يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

(محمد الجعفري، هديل الطاهر، 2020، ص285)

الجدول رقم (08): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
بيانات الدراسة	من 1 إلى العبارة 11	0.853

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 85.30 %.

4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات الاستبيان
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.
- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة وفيما يلي القانون الإحصائي للاختبار:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

f_o: التكرارات المشاهدة

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات .

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على

العبارات الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات:

دالة احصائية: إذا كان χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة

غير دالة احصائية: إذا كانت χ^2 المحسوبة اقل من الجدولة

درجة الحرية ل (نادرا، أحيانا، دائما) هي تساوي: عدد البدائل - 03 = 02

χ^2 الجدولة عند درجة حرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 هي 5.991

01- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، وهو تركز إجابات

العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (03-01) على حسب الدرجات المعطاة للمقياس الخماسي المستخدم في الاستبيان.

02- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات

مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4-8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية:

- المرحلة الأولى:

بعد الرجوع إلى الجانب النظري والدراسات السابقة، حيث أننا قبل الشروع في بناء الاستبيان أجرينا الدراسة الاستطلاعية تم فيه استكشاف وتحديد عينة الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع أفرادها، وبناء عليه قمنا من خلاله بتصميم أسئلة الاستبيان.

- المرحلة الثانية:

بعد تصميم الاستبيان بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمادا على صدق المحكمين وكأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الاختصاص لإجراء بعض التعديلات عليه للوصول إلى ضبط الاستبيان في صورته النهائية، كما تم توزيع استمارة الاستبيان لعينة 05 أفراد من مجتمع الدراسة بغية التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وبعد أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة التي بلغت 30 موظف وموظفة، حيث تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة لتفريغها ومعالجتها إحصائيا .

تم إجراء كل هذه المراحل خلال الفترة الممتدة من 06 إلى 19 / 05 / 2022 .

- حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة متمثلة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على مكان تواجد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي: ابتداء من شهر ديسمبر 2021 إلى أواخر

شهر ماي 2022.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقاً.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج



1-5 - عرض النتائج

2-5 - تحليل ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا الفصل يتناول عرض النتائج التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات وفيما يلي:

5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-1- عرض النتائج :

5-1-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول العقوبات التأديبية من الدرجة

الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

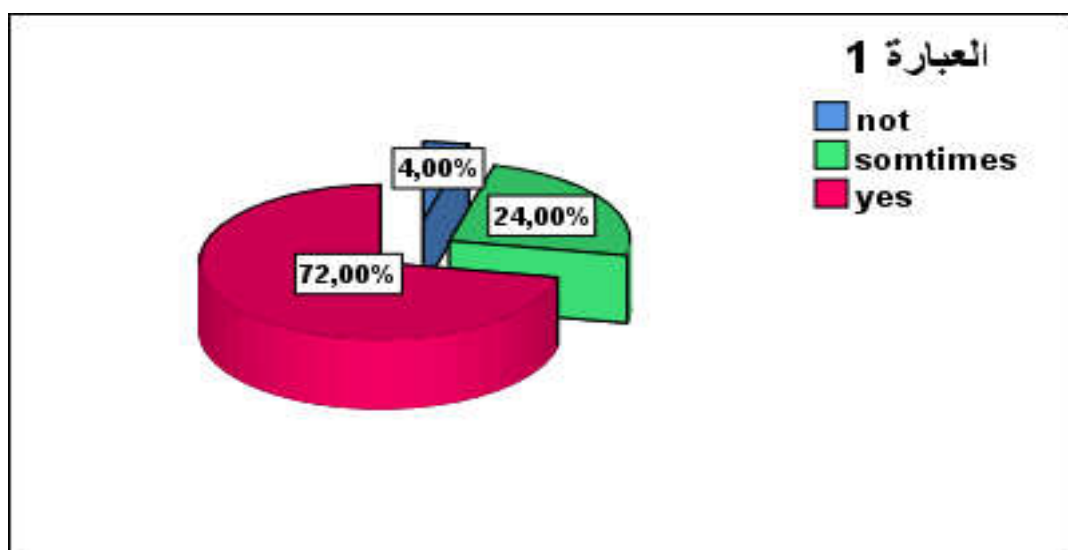
العبارة رقم(1): للتنبه دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (09) نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الأولى

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.000	2	0.05	5.99	18.32	04.00	01	لا
					24.00	06	أحيانا
					72.00	18	نعم
					%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (01): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الأولى:

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم 01 يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى كانت 18 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 72.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي حصلت على 07 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 18.32 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99 عند درجة حرية 2، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

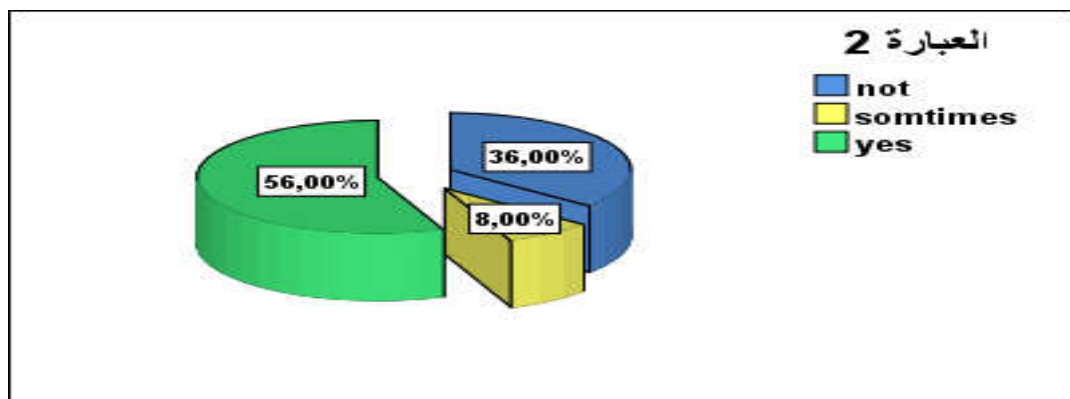
نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفوقون بشكل كبير على تفضيل الإجابة (نعم) ويعتقدون أن للتنبيه دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. العبارة رقم (2): للإندازر الكتابي دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (10): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثانية

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
0.013	2	0.05	5.99	8.72	36.00	09	لا
					08.00	02	أحيانا
					56.00	14	نعم
					100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل نتائج العبارة الثانية:

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (02) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية كانت 14 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 56.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي تحصلت على 11 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 8.72 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99 عند درجة حرية 2، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

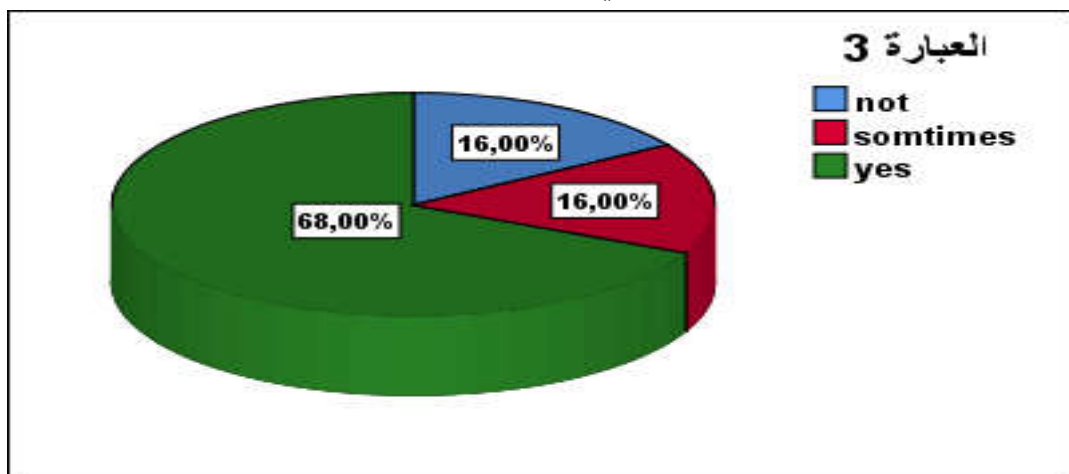
نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن الإنذار الكتابي دور في تحسين الأداء الإداري. العبارة رقم (03): للتوبيخ دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (11): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثالثة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.001	2	0.05	5.99	13.52	16.00	04	لا
					16.00	04	أحيانا
					68.00	17	نعم
					100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الثالثة:

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (03) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة كانت 17 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 68.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 13.52 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفوقون بنعم على أن للتوبيخ دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

5-1-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

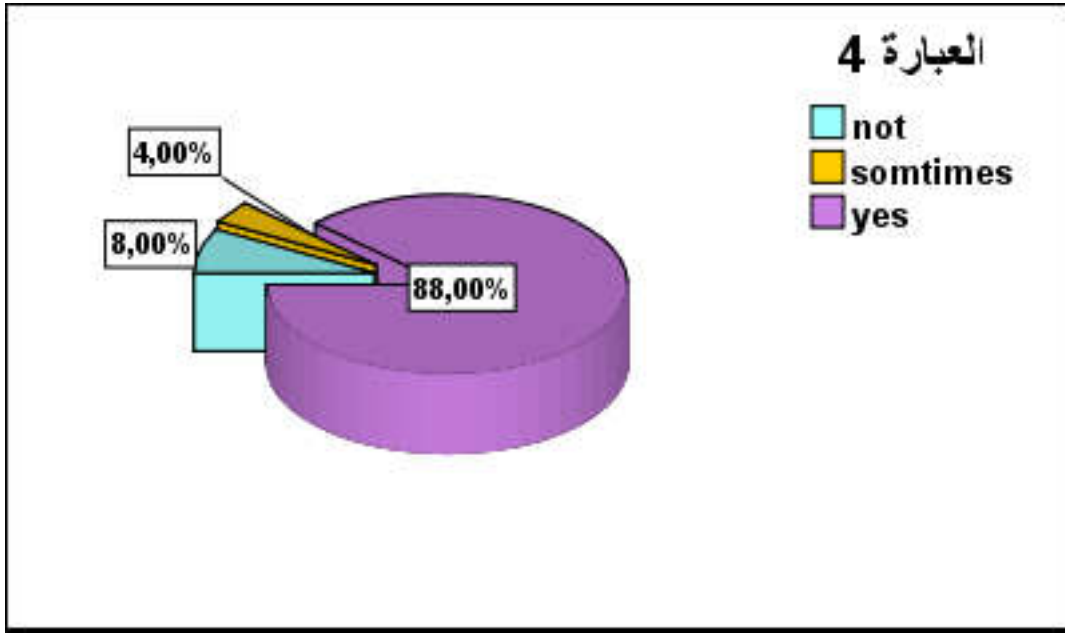
1-2 العبارة رقم (04): تكرار والعود لمخالفات الدرجة الأولى

الجدول رقم (12): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الرابعة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.000	2	0.05	5.99	33.68	08.00	02	لا
					04.00	01	أحيانا
					88.00	22	نعم
					%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الرابعة:

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (04) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة كانت 22 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 88.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحياناً)، والتي تحصلت على 03 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 33.68 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

1- نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن تكرار والعود لمخالفات الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.

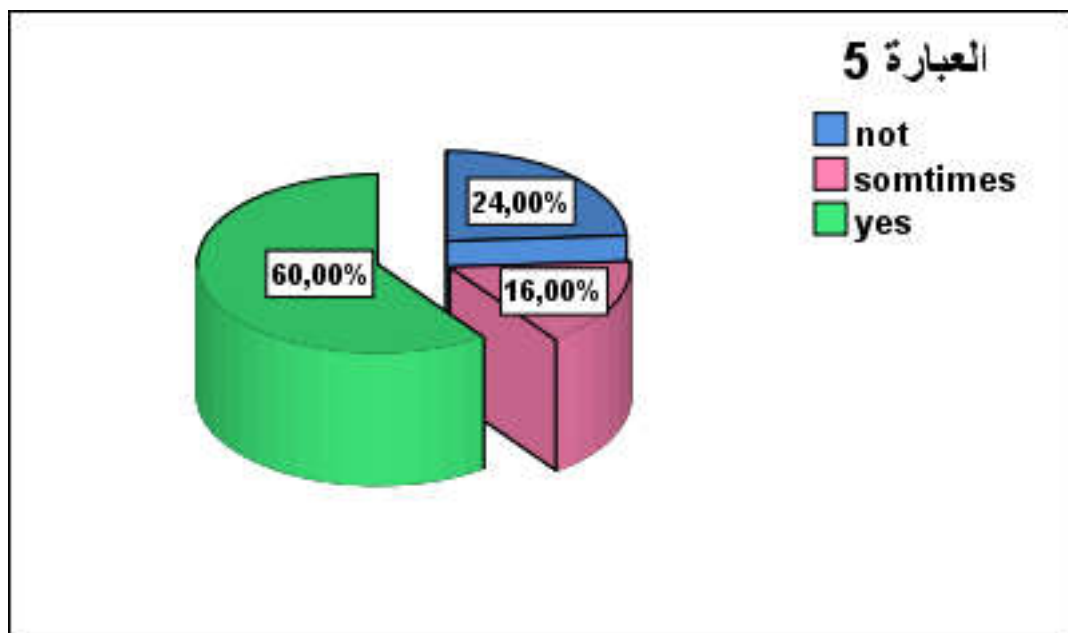
العبارة رقم (05): التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (13): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الخامسة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.016	2	0.05	5.99	8.24	24.00	06	لا
					16.00	04	أحيانا
					60.00	15	نعم
					%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الخامسة:

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (05) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة كانت 15 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي حصلت على 10 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 8.24 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة يتفوقون بنعم على أن التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام دور في تحسين الأداء الإداري.

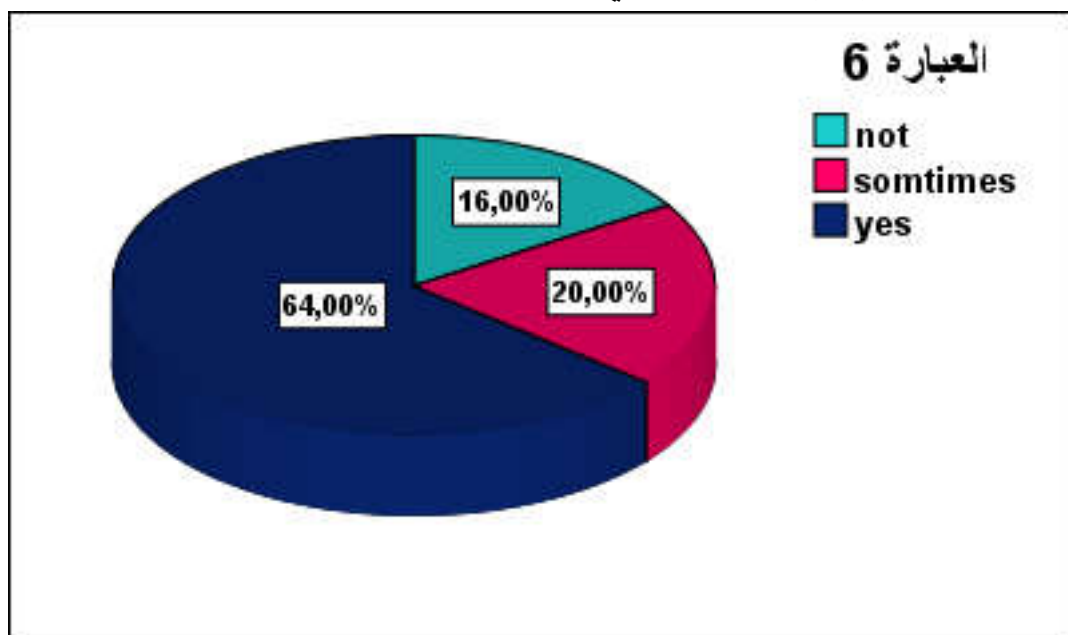
العبارة رقم (06): الشطب من قائمة التأهيل دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (14): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة السادسة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.005	2	0.05	5.99	10.64	16.00	04	لا
					20.00	05	أحيانا
					64.00	16	نعم
					100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة السادسة:

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (06) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة كانت 16 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 64.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحياناً)، والتي تحصلت على 09 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 10.64 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن الشطب من قائمة التأهيل دور في تحسين الأداء الإداري.

5-1-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

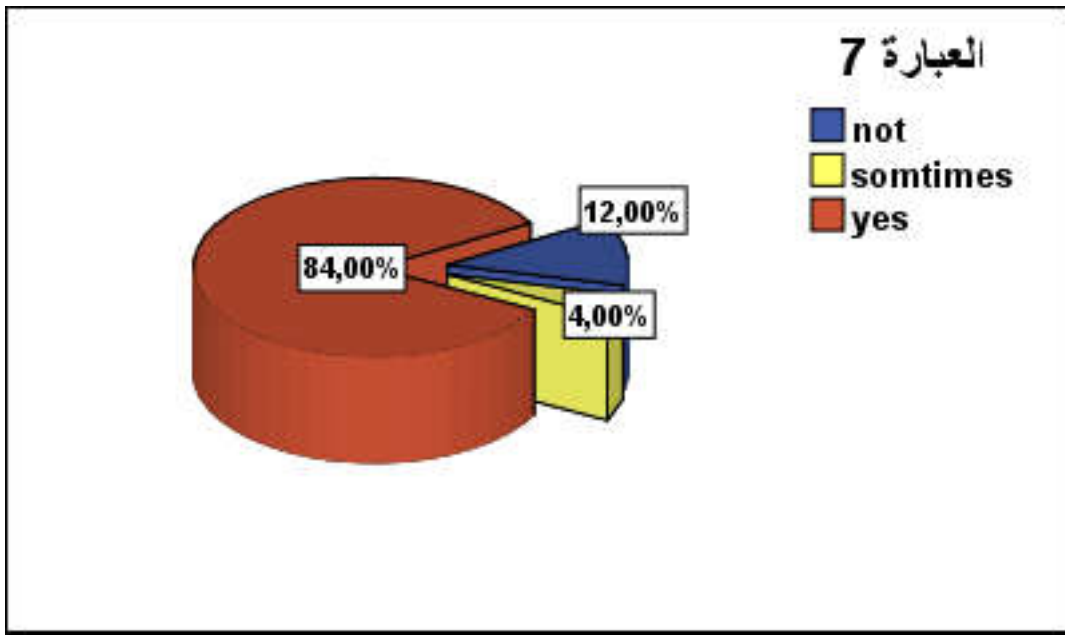
العبارة رقم (07): التوقف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (15): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة السابعة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى دلالة الدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	03	12.00	29.12	5.99	0.05	2	0.000
أحياناً	01	04.00					
نعم	21	84.00					
المجموع	25	100%					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة السابعة:

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (07) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة كانت 21 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 84.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحياناً)، والتي تحصلت على 04 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 29.12 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن التوقيف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري.

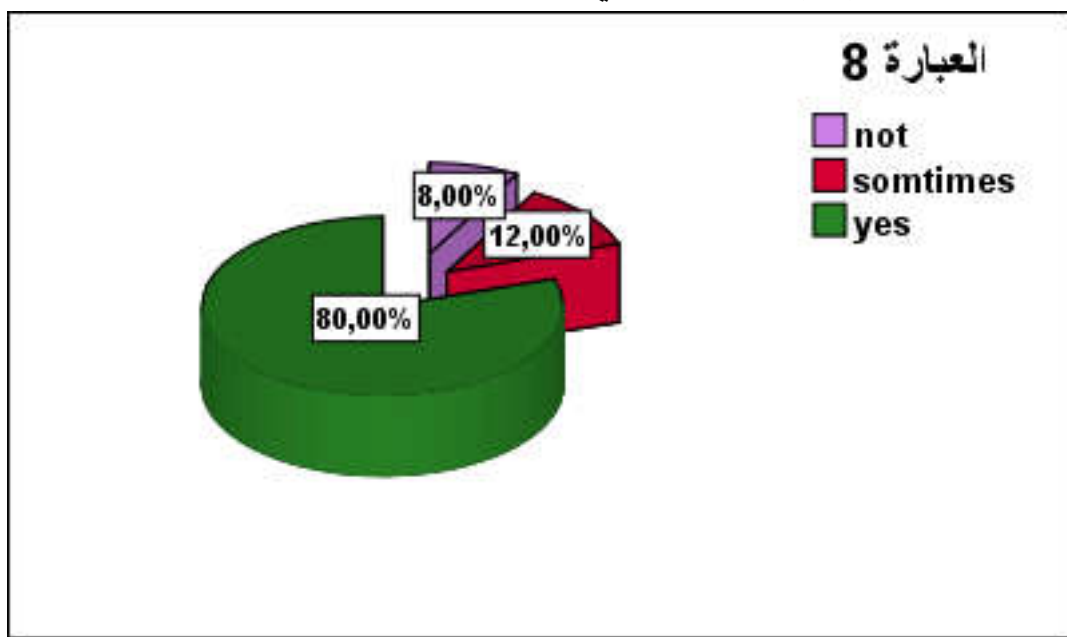
العبارة رقم (08): التنزيل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (16): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الثامنة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.000	2	0.05	5.99	24.56	08.00	02	لا
					12.00	03	أحيانا
					80.00	20	نعم
					%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الثامنة:

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (08) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة كانت 20 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 80.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي تحصلت على 05 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة كا² المحسوبة 24.56 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة يتفقون بنعم على أن التنزيل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري.

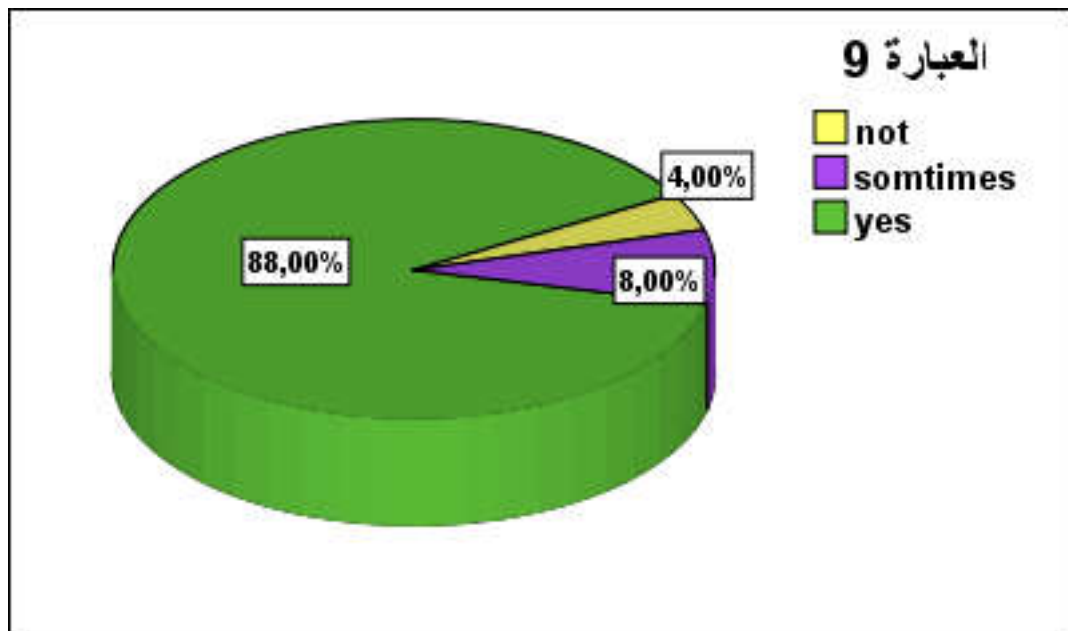
العبارة رقم (09): النقل الإجباري للموظف (تحويل) دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (17): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة التاسعة

مستوى دلالة الاختبار	درجة الحرية	مستوى دلالة الدراسة	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
0.000	2	0.05	5.99	33.68	04.00	01	لا
					08.00	02	أحيانا
					88.00	22	نعم
					%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل نتائج العبارة التاسعة:

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (09) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة كانت 22 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 88.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي تحصلت على 03 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 33.68 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن النقل الإجباري للموظف (تحويل) له دور في تحسين الأداء الإداري.

5-1-4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور الرابع للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

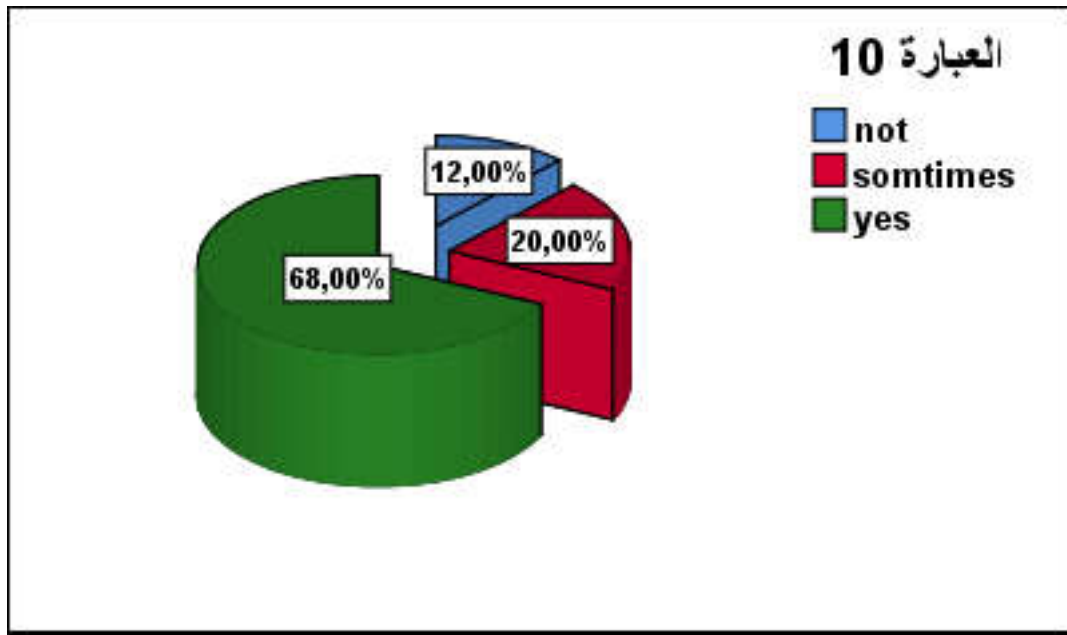
العبارة رقم (10): التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة له دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة العاشرة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى دلالة الدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	03	12.00	13.76	5.99	0.05	2	0.001
أحيانا	05	20.00					
نعم	17	68.00					
المجموع	25	100%					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة العاشرة:

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (10) إجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة، كانت 17 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 68.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي تحصلت على 08 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 13.76 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة له دور في تحسين الأداء الإداري.

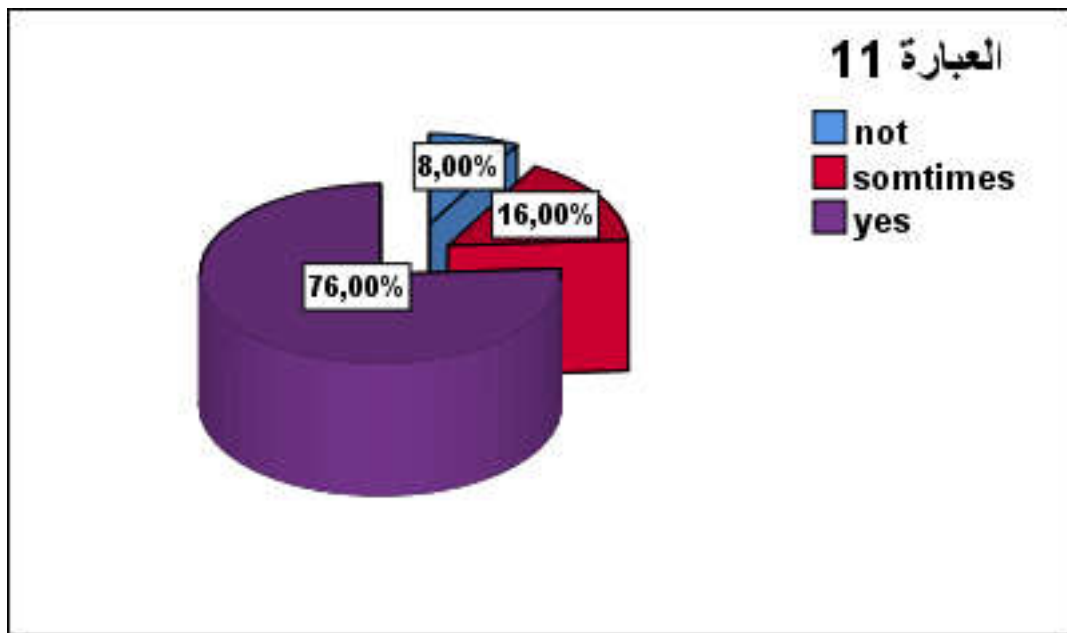
العبارة رقم (11): التسريح دون إشعار مسبق دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

الجدول رقم (19): نتائج اختبار Chi-Square للعبارة الحادية عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى دلالة الدراسة	درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار
لا	02	08.00	20.72	5.99	0.05	2	0.000
أحيانا	04	16.00					
نعم	19	76.00					
المجموع	25	%100					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج العبارة الحادية عشر:

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (11) يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر كانت 19 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 76.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى (لا، أحيانا)، والتي حصلت على 06 تفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

بلغت قيمة كا² المحسوبة 20.72 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.99، وبالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

نستنتج من خلال ما سبق أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن التسريح دون إشعار مسبق دور في تحسين الأداء الإداري.

5-2 - تحليل النتائج ومناقشتها في ظل الفرضيات:

- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية:

✓ تم استخدام اختبار كاي تربيع (كا²).

✓ تم تحديد مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات السابقة.

✓ حساب درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: = عدد البدائل السؤال ومجيب عنها - 01.

✓ تحديد القيم الحرجة لـ كا² أو تسمى أيضاً قيمة كا² الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 فإن قيمة كا² الجدولية تساوي 5.991 = كا².

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة كا² المحسوبة وقيمة كا² الجدولية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية في معظم الأسئلة أو كلها فإننا نقبل الفرضية. أو نقارن بين احتمال الخطأ أو تسمى أيضاً مستوى المعنوية (sig) فإذا كانت أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية.

5-2-1 - عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

تطرقنا إلى استعمال الاستبيان لإعطاء البحث أكبر مصداقية وذلك لطبيعة المنهج المتبع في الدراسة، وجهت فيه مجموعة من العبارات، وبعد التمعن في النتائج المتحصل عليها، وبعد تحليلي لإجابات عينة الدراسة وهذا محاولة مني لتسليط الضوء على دور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية.

1- اختبار الفرضية الأولى:

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

من خلال العبارات (1 إلى العبارة 03) التي تمثل الفرضية الأولى نجد أن:

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة رقم 01 (للتبني دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، نجد أن الترتيب الأول يعود لاختيار (نعم) بنسبة مشاركة 72.00% وبمستوى دلالة أقل من المتعمدة في الدراسة 0.05، وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التبني في تحسين الأداء الإداري.

العبارة رقم 02 (للإنذار الكتابي دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 56.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة الإنذار في تحسين الأداء الإداري.

العبارة رقم 03 (للتوبيخ دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 68.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التوبيخ في تحسين الأداء الإداري. نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الأولى أن عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

5-2-2- عرض نتائج الفرضية 02 ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
اختبار الفرضية الثانية :

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

العبارة رقم 04 (تكرار والعود لمخالفات الدرجة الأولى)، نجد أن الترتيب الأول يعود لاختيار (نعم) بنسبة مشاركة 88.00% وبمستوى دلالة أقل من المتعمدة في الدراسة 0.05، وهذا الاختيار يشير لدور تطبيق عقوبة العود لمخالفات الدرجة الأولى في تحسين الأداء الإداري؛

العبارة رقم 05 (التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 60.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام في تحسين الأداء الإداري؛

الفصل الخامس ----- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة رقم 06 (الشطب من قائمة التأهيل دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، نجد أن الترتيب الأول يعود لاختيار (نعم) بنسبة مشاركة 64.00% وبمستوى دلالة أقل من المتعمدة في الدراسة 0.05، وهذا الاختيار يشير لدور الشطب من قائمة التأهيل في تحسين الأداء الإداري نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الثانية أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

5-2-3 - عرض نتائج الفرضية 03 ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
اختبار الفرضية الثالثة :

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

العبارة رقم 07 (التوقيف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، نجد أن الترتيب الأول يعود لاختيار (نعم) بنسبة مشاركة 84.00% وبمستوى دلالة أقل من المتعمدة في الدراسة 0.05، وهذا الاختيار يشير لدور تطبيق عقوبة التوقيف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري؛

العبارة رقم 08 (التنزيل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 80.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التنزيل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري؛

العبارة رقم 09 (النقل الإجباري للموظف (تحويل) دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 88.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة النقل الإجباري للموظف في تحسين الأداء الإداري؛

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الثالثة أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

5-2-4 - عرض نتائج الفرضية 04 ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
اختبار الفرضية الرابعة :

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

العبارة رقم 10 (التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة له دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، نجد أن الترتيب الأول يعود لاختيار (نعم) بنسبة مشاركة 68.00% وبمستوى دلالة أقل من المتعمدة في الدراسة 0.05، وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة في تحسين الأداء الإداري؛

العبارة رقم 11 (التسريح دون إشعار مسبق دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة) نجد أن 76.00% متفقون بنعم على ذلك وهذا الاختيار يشير لدور عقوبة التسريح دون إشعار مسبق في تحسين الأداء الإداري؛

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الرابعة أن عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

1- مقارنة نتائج الفرضيات الفرعية بالفرضية العامة:

فيما يخص نتائج الفرضية العامة ومن خلال تحليلنا لنتائج العبارات المتعلقة بكل الفرضيات الجزئية والتي كانت إجابات عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على إجابة نعم تبين لنا أن الفرضية العامة محققة وبالتالي يمكن القول بشكل عام أنه:

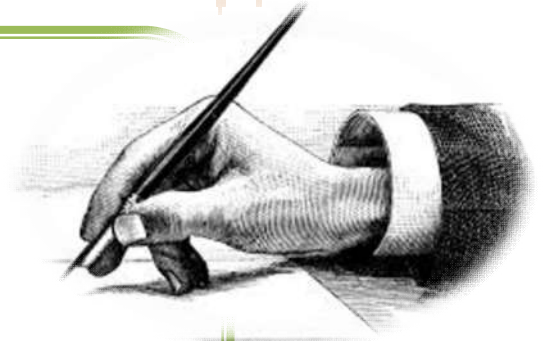
توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة، وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث توصلنا من خلال النتائج إلى الدور الفعال للعقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري للمنشأة الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات



6 - 1 - الاستنتاج العام

6 - 2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

6-1- الاستنتاج العام:

منعاً لقيام الموظف بأي أفعال تمس بسمعة المؤسسات العمومية التابعة للدولة والتهاون في أداء واجباته المهنة، مُنحَ للإدارة حق توقيع عقوبات تأديبية على المخالفين وهذا لضمان حسن سير المرفق العام وحفاظاً على المصلحة العامة للدولة، فالجزاء التأديبي الهدف من توقيعه إنما هو منع المخالف من العودة إلى ارتكاب فعل يشكل إخلال بواجباته الوظيفية وحثه على القيام بالأعمال المنوطة به، كما يهدف الجزاء التأديبي كذلك إلى تقويم سلوك الموظف العام والأداء على حسن سير المرفق العام بانتظام والحفاظ على المصالح العامة للدولة؛

تمكنا من خلال دراستنا إلى إثبات الفرضيات الجزئية:

- توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛

- توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛

- توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛

- توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛

من النتائج المتواصل إليها في الفرضيات الجزئية ومن خلال تحليل عبارات الاستبيان الموجة لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة يمكننا القول أن:

للعقوبات التأديبية دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

6-2- الإقتراحات والفرضيات المستقبلية:

6-2-1- الإقتراحات:

- ✓ هناك دور أساسي للعقوبات التأديبية في تحسين العمل الإداري بالمنشآت الرياضية، وأصبح من الأولويات لجودة الأداء الوظيفي وضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة رياضية تسعى إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها أن تتجاوزها؛
- ✓ ضرورة تعريف الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة على مختلف العقوبات التأديبية؛
- ✓ ضرورة عدالة تطبيق العقوبات والقوانين التأديبية بين الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا يؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء الإداري لهم؛
- ✓ ضرورة تقديم تحفيزات مادية أو معنوية للموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة اللذين لم يتلقوا عقوبات تأديبيه في مسارهم المهني، ليكونوا قدوة لغيرهم، وتشجيع غيرهم على ذلك؛
- ✓ الحرص على التطبيق الصارم للعقوبات التأديبية من طرف المنشآت الرياضية التي من شأنها تطوير الأداء الإداري للموظفين.
- ✓ خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المنشأة والذي يكون أساسه الود والاحترام وعدم اللجوء للعقوبات إلا في حالات الأخطاء المهنية الجسيمة.
- ✓ العمل على تنمية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه والابتعاد عن المخالفات القانونية.
- ✓ العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الادارية المختلفة وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر وكذلك ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة وهذا بدوره يسهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الإداري ليساهم بفعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام العقوبات التأديبية، حيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الإداري.
- ✓ العمل على تطوير وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملين من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

✓ زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل العامة أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وبالتالي الابتعاد على الأخطاء المهنية وذلك من خلال اتباع تعليمات ونصوص أنظمة وإجراءات العمل المعتمدة، وهذا يتم من خلال المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين والمشرفين عن فرق العمل من خلال توجيه العاملين نحو التقيد والالتزام بإجراءات وأنظمة العمل وبالتالي الابتعاد عن العقوبات التأديبية.

✓ إعادة النظر في القوانين والمراسيم المتعلقة بالعقوبات التأديبية في المنشأة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة ووضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لتطبيقها في المنشأة وخاصة المتعلقة بالوظيفة العمومية من جانب تطبيقها بحذافرها .

6-2-1- الفرضيات المستقبلية:

✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية لمعايير العقوبات التأديبية والمتمثلة في (الأخطاء المهنية، المسؤولية التأديبية، العقوبات) للوصول إلى أفضل أداء داخل المنشأة الرياضية.

✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الإداري في المنشأة الرياضية الجزائرية.

✓ دراسة العلاقة بين العقوبات بمختلف أنواعها وأثرها على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية الجزائرية.

✓ دراسة تطبيق معايير تطبيق العقوبات التأديبية وأثرها على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية الجزائرية.

✓ علاقة بعض معايير الأداء الإداري بأفراد إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر المراجع:

أولاً: الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 411/05 المؤرخ في 16 رمضان 1426 هـ الموافق لـ 19 أكتوبر 2005، العدد 71، المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 345/06 ، المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 ديسمبر 2006، العدد 61، والمتعلق بقواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.
3. الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 15 جويلية 2016، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج، العدد 46، الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006.
4. المرسوم رقم 66-152 المؤرخ في 2 جوان 1966 والمتضمن الإجراء التأديبي، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادر في 2 جوان 1966.
5. المرسوم رقم 85/59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمل المؤسسات والإدارات العمومية.
6. القانون المدني الجزائري.

ثانياً: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (2000): لسان العرب، دار الكتب العلمية ، بيروت.
2. أحمد مختار عمر (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد 01 ، ط01، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
3. الصالح مصلح (1999): قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط01 ، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.
4. مسعود جبران (2003): المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان.
5. القاموس العربي الشامل

ثالثاً: الكتب باللغة العربية

1. ابراهيم عبد الهادي محمد: دون سنة النشر، تطور الفكر الإداري المعاصر.
2. أحمد السيد مصطفى (2002): إدارة الموارد البشرية ، من منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب ، مصر.

3. أحمد بوضياف(1986)، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
4. أحمد ماهر(2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. أسامة كامل محمد الصريفي(2006): إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
6. امطانيوس نايف مخائيل(2016): بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط01، الأردن.
7. بلورنة أحسن(2019)، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري بين النظري والتطبيقي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
8. بوداود عبد اليمين ، عطالله أحمد (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01، الجزائر.
9. جمال الدين محمد المرسي(2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. راوية محمد حسن(2000): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر.
11. راوية محمد حسن(1999): إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.
12. راوية محمد حسن(2001): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
13. رشيد زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر ، الجزائر.
14. زكريا مطلق الدوري(2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
15. سعد نواف العنزي(2007)، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

16. سعيد مقدم (2009)، أخلاقيات الإدارة العمومية، الجزائر: برج الكيفان ، دار الأمة، ط.1، الجزائر.
17. عبد الحفيظ على الشيمي، موانع المسؤولية للموظف العام، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.
18. عبد الرزاق أحمد السنهوري(1946): الموجز في النظرية العامة للالتزامات، منشورات محمد الداية، لبنان.
19. عبد العزيز عبد المنعم خليفة(2008) ، إجراءات تأديب الموظف العام ،(مصر: المركز القومي للإصدارات القانونية، ط 1 .
20. عبد الكريم بوحفص(2013): الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
21. عصام بدوي(2001): موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر.
22. علي السلمي(2002): إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
23. عمر عقيلي(2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة والبعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
24. عوابدي عمار(1999)، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
25. قوسم حاج غوثي (2012)، السلطة المختصة بتوقيع الجزاء التأديبي في قانون الوظيفة العامة الجزائري، جامعة تيارت، الجزائر.
26. ماجد راغب الحلو(1995): القضاء الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية .
27. محمد ماجد ياقوت(2002) ، التحقيق في المخالفات التأديبية ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، مصر.
28. محمد يوسف المعداوي(1988)، دراسة في الوظيفة العامة النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ط 2، د م ج .
29. مصطفى شاويش(2000): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

30. مصطفى طويطي(2018): التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر .
31. مصطفى عفيفي(1971)، السلطة التأديبية بين الفعالية و الضمان ، دراسة مقارنة ، .
32. موريس أنجرس (2006) : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ط02، (ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف، سعيد سبعون)، دار القصبه للنشر، الجزائر.
33. مولود ديدان (2019): النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، الجزائر.
34. يحي قاسم علي سهل(2005)، فصل الموظف العام، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بن عكنون، الجزائر.

رابعاً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Daft , Richard , L . ,Organization Theory and design ,7th,south western collge publishing ,U.S.A.,2001 .
2. Kotler, Philip, (2000):” Marketing Management “, prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
3. Wright , P. , Strategic Management – Concepts and cases , 3rd. U.S.A, Prentic –hill , 1996.

خامساً: قائمة المجلات والدوريات العلمية

1. زاوي زيد ، عمرون مفتاح (2018): تحت عنوان القيادة التمويلية وآثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية" دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة موثقة بجملة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 09، العدد 02، 2018، والصادر المقال 2018/11/06.
2. أسيل علي مزهر(2014): أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الالكتروني www.arado-org.eg .
3. حسناء حسن عبد المجيد(2011): القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 132.
4. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيمي في المنشآت الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
5. موفق الكبيسي(2004): ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة.

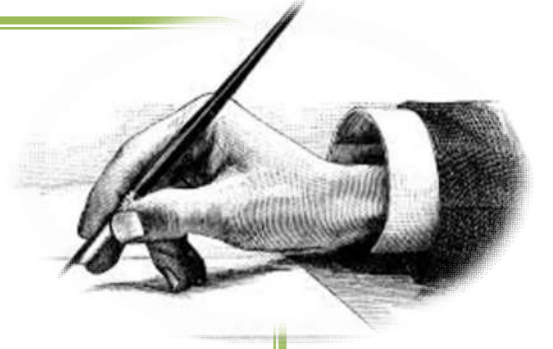
6. محمود عساف(1997): نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة الدراسات ، المجلد 07، العدد 24، جامعة الأغواط.
7. محمد الجعفري، هديل الطاهر(2020): دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان.

سادسا: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم علي غراب(2010): واقع التسويق الرياضي بالمنشآت اللارياضية، حالة المنشآت والاتحادات الرياضية اليمينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية ، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر 03.
2. بلهادي سعيدة(2008): تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة.
3. بن البار السعيد(2009): الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر.
4. بومدين يوسف(2006): دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
5. رضا فجة(2002): الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، جدة.
6. زروق نجيب(2015): محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة (الجزائر ، أدرار، الشلف، عنابة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.
7. عادل عشي(2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر.

8. جوادي خالد(2008): توصيف المهن المتعلقة بالإدارة ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
9. بيازة محمد(2015): الإجراءات القانونية لتأديب الموظف العمومي في التشريع الجزائري ، تبسة : جامعة العربي تبسي ، مذكرة الماستر تخصص تنظيم إداري .
10. أبركان زهير(2017): شابي محمد لمين، النظام التأديبي للموظف العام في الجزائر في ظل الأمر 03/06،(تيزي وزو، جامعة مولود معمري، مذكرة ماستر .
- سابعاً: الملتقيات العلمية**
1. سندية مروان سلطان الحياي(2008): دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.
2. أضواء كمال الجراح(2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الابداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.
- ثامناً: المواقع الالكترونية**
- www.mjs.com .

الملاحق





الملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة استبيان

موضوع الدراسة

دور العقوبات التأديبية في تحسين العمل الإداري

في المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة -

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ليسانس بعنوان: "دور العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة". نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، مع مراعاة الصراحة والموضوعية، علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها.

تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبين:

- عثمانية فؤاد

- جراف أيمن

السنة الجامعية 2022/2021

الرقم	الملاحظات	لا	أحيانا	نعم
المحور (01) للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.				
01	للتنبه دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
02	للإنذار الكتابي دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
03	للتوبيخ دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
المحور (02) للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية				
04	تكرار والعود لمخالفات الدرجة الأولى			
05	التوقيف عن الأداء من يوم إلى ثلاثة أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
06	الشطب من قائمة التأهيل دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
المحور (03) للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.				
07	التوقيف عن الأداء من أربعة أيام إلى ثمانية أيام دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
08	التنزيل من درجة إلى درجتين له فعالية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
09	النقل الإجباري للموظف (تحويل) دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة			
المحور (04) للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية.				
10	التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة له دور في تحسين			

			الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	
			التسريح دون إشعار مسبق دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	11

الملحق رقم: (2) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاتساق الداخلي

1- نتائج الاتساق الداخلي لمحور للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في

تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 Axis1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created	20-JUL-2022 18:05:15	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 Axis1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations					
		q1	q2	q3	Axis1
q1	Pearson Correlation	1	,125	,696**	,710**
	Sig. (2-tailed)		,551	,000	,000
	N	25	25	25	25
q2	Pearson Correlation	,125	1	,249	,714**
	Sig. (2-tailed)	,551		,231	,000
	N	25	25	25	25
q3	Pearson Correlation	,696**	,249	1	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,231		,000
	N	25	25	25	25
Axis1	Pearson Correlation	,710**	,714**	,817**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2-نتائج الاتساق الداخلي لمحور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

CORRELATIONS
 /VARIABLES=q4 q5 q6 Axis2
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:06:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q4 q5 q6 Axis2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations					
		q4	q5	q6	Axis2
q4	Pearson Correlation	1	,151	,225	,532**
	Sig. (2-tailed)		,471	,280	,006
	N	25	25	25	25
q5	Pearson Correlation	,151	1	,546**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,471		,005	,000
	N	25	25	25	25
q6	Pearson Correlation	,225	,546**	1	,827**
	Sig. (2-tailed)	,280	,005		,000
	N	25	25	25	25
Axis2	Pearson Correlation	,532**	,826**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	
	N	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- نتائج الاتساق الداخلي لمحور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في

تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

CORRELATIONS
/VARIABLES=q7 q8 q9 Axis3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:07:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q7 q8 q9 Axis3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,07

Correlations					
		q7	q8	q9	Axis3
q7	Pearson Correlation	1	,605**	,374	,847**
	Sig. (2-tailed)		,001	,065	,000
	N	25	25	25	25
q8	Pearson Correlation	,605**	1	,414*	,866**
	Sig. (2-tailed)	,001		,040	,000
	N	25	25	25	25
q9	Pearson Correlation	,374	,414*	1	,677**
	Sig. (2-tailed)	,065	,040		,000
	N	25	25	25	25
Axis3	Pearson Correlation	,847**	,866**	,677**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	25	25	25	25
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

4- نتائج الاتساق الداخلي لمحور للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q10 q11 Axis4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:08:44
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q10 q11 Axis4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations				
		q10	q11	Axis4
q10	Pearson Correlation	1	,325	,839**
	Sig. (2-tailed)		,113	,000
	N	25	25	25
q11	Pearson Correlation	,325	1	,787**
	Sig. (2-tailed)	,113		,000
	N	25	25	25
Axis4	Pearson Correlation	,839**	,787**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانيا: نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:09:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,859	11

ثالثاً: تحليل نتائج الاستبيان

نتائج اختبار Chi-Square

1- تحليل نتائج عبارات محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى دور في تحسين

الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

NPAR TESTS

/CHISQUARE=q1 q2 q3

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:14:28
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q1 q2 q3 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed^a	262144
a. Based on availability of workspace memory.		

Chi-Square Test Frequencies

q1			
	Observed N	Expected N	Residual
not	1	8,3	-7,3
sometimes	6	8,3	-2,3
yes	18	8,3	9,7
Total	25		

q2			
	Observed N	Expected N	Residual
not	9	8,3	,7
sometimes	2	8,3	-6,3
yes	14	8,3	5,7
Total	25		

q3			
	Observed N	Expected N	Residual
not	4	8,3	-4,3
sometimes	4	8,3	-4,3
yes	17	8,3	8,7
Total	25		

Test Statistics			
	q1	q2	q3
Chi-Square	18,320 ^a	8,720 ^a	13,520 ^a
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,013	,001

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,3.

2- تحليل نتائج عبارات محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

NPAR TESTS
 /CHISQUARE=q4 q5 q6
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:15:23
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q4 q5 q6 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00

	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed^a	262144

a. Based on availability of workspace memory.

Chi-Square Test Frequencies

q4			
	Observed N	Expected N	Residual
not	2	8,3	-6,3
sometimes	1	8,3	-7,3
yes	22	8,3	13,7
Total	25		

q5			
	Observed N	Expected N	Residual
not	6	8,3	-2,3
sometimes	4	8,3	-4,3
yes	15	8,3	6,7
Total	25		

q6			
	Observed N	Expected N	Residual
not	4	8,3	-4,3
sometimes	5	8,3	-3,3
yes	16	8,3	7,7
Total	25		

Test Statistics			
	q4	q5	q6
Chi-Square	33,680 ^a	8,240 ^a	10,640 ^a
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,016	,005

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,3.

3- تحليل نتائج عبارات محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

NPAR TESTS

/CHISQUARE=q7 q8 q9

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created	20-JUL-2022 18:16:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /CHISQUARE=q7 q8 q9 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed^a	262144
a. Based on availability of workspace memory.		

Chi-Square Test

Frequencies

q7			
	Observed N	Expected N	Residual
not	3	8,3	-5,3
sometimes	1	8,3	-7,3
yes	21	8,3	12,7
Total	25		

q8			
	Observed N	Expected N	Residual
not	2	8,3	-6,3
sometimes	3	8,3	-5,3
yes	20	8,3	11,7
Total	25		

q9			
	Observed N	Expected N	Residual
not	1	8,3	-7,3
sometimes	2	8,3	-6,3
yes	22	8,3	13,7
Total	25		

Test Statistics			
	q7	q8	q9
Chi-Square	29,120 ^a	24,560 ^a	33,680 ^a
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,3.

4-تحليل نتائج عبارات محور للعقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة دور في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

NPAR TESTS
 /CHISQUARE=q10 q11
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		20-JUL-2022 18:17:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\Untitled2022.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	25
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q10 q11 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed^a	314572
a. Based on availability of workspace memory.		

Chi-Square Test Frequencies

q10			
	Observed N	Expected N	Residual
not	3	8,3	-5,3
sometimes	5	8,3	-3,3
yes	17	8,3	8,7
Total	25		

q11			
	Observed N	Expected N	Residual
not	2	8,3	-6,3
sometimes	4	8,3	-4,3

yes	19	8,3	10,7
Total	25		

Test Statistics		
	q10	q11
Chi-Square	13,760 ^a	20,720 ^a
df	2	2
Asymp. Sig.	,001	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,3.

ملخص الدراسة

. العنوان : دور العقوبات التأديبية في تحسين العمل الإداري في المنشآت الرياضية "مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"
. أهداف الدراسة :

1. محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة العقوبات التأديبية دور في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها.
2. تحديد أثر تطبيق العقوبات التأديبية على النجاح التنظيمي للمؤسسات الرياضية.
3. التعرف على أثر العقوبات التأديبية في تحسين الأداء الإداري بها وعلى نجاح هذه المنشآت الرياضية.
4. بيان أثر القدرات الفردية وأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة على تطبيق العقوبات التأديبية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية وبالتالي نجاحها.

. منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي - استخدام أداة الاستبيان .

. مجتمع وعينة الدراسة: اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 85.71% وهي عينة متجانسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي 15 فرد من مجموع 35 فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ : 30 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

. اساليب جمع البيانات : اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان + نظام spss

. نتائج الدراسة:

1. توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛
 2. توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛
 3. توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛
 4. توجد دلالة إحصائية لدور العقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛
- من النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الجزئية ومن خلال تحليل عبارات الاستبيان الموجة لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة يمكننا القول أن:
5. للعقوبات التأديبية دور في تحسين الأداء الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- ✓ هناك دور أساسي للعقوبات التأديبية في تحسين العمل الإداري بالمنشآت الرياضية، وأصبح من الأولويات لجودة الأداء الوظيفي وضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة رياضية تسعى إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها أن تتجاوزها؛
- ✓ ضرورة تعريف الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة على مختلف العقوبات التأديبية؛
- ✓ ضرورة عدالة تطبيق العقوبات والقوانين التأديبية بين الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهذا يؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء الإداري لهم؛
- ✓ ضرورة تقديم تحفيزات مادية أو معنوية للموظفين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة الذين لم يتلقوا عقوبات تأديبية في مساره المهني، ليكونوا قدوة لغيرهم، وتشجيع غيرهم على ذلك؛
- ✓ الحرص على التطبيق الصارم للعقوبات التأديبية من طرف المنشآت الرياضية التي من شأنها تطوير الأداء الإداري للموظفين.
- ✓ خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المنشأة والذي يكون أساسه الود والاحترام وعدم اللجوء للعقوبات إلا في حالات الأخطاء المهنية الجسيمة.
- ✓ العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه والابتعاد عن المخالفات القانونية.
- ✓ العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر وكذلك ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة وهذا بدوره يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

- الفرضيات المستقبلية:

- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية لمعايير العقوبات التأديبية والمتمثلة في (الأخطاء المهنية، المسؤولية التأديبية، العقوبات) للوصول إلى أفضل أداء داخل المنشأة الرياضية.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الإداري في المنشأة الرياضية الجزائرية.
- ✓ دراسة العلاقة بين العقوبات بمختلف أنواعها وأثرها على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية الجزائرية.
- ✓ دراسة تطبيق معايير العقوبات التأديبية وأثرها على الأداء الإداري في المنشآت الرياضية الجزائرية.
- ✓ علاقة بعض معايير الأداء الإداري بأفراد إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية الجزائرية.

تم بحمد الله