



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمؤسسات الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

دور وظيفتي التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- خضار خالد

إعداد الطالبين:

- رويح لمين

- الحامدي إبراهيم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكرب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،
والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى
آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه المذكرة أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى
أستاذنا الفاضل خالد خضار الذي نلنا شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معنا
من جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلين الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده
وسدد خطاه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لهؤلاء جميعا أقول : جزاكم الله خيرا :::

الطالبين: لمين- إبراهيم

قائمة المحتويات

شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية Abstract

مقدمة

أ-ب

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- | | |
|----|------------------------------------|
| 05 | 1.1. اشكالية الدراسة |
| 07 | 2.1. فرضيات الدراسة |
| 07 | 3.1. أهمية الدراسة |
| 07 | 4.1. أهداف الدراسة |
| 07 | 5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة |
| 10 | 6.1. الدراسات السابقة |
| 13 | 1.7. مميزات الدراسة الحالية |

الجانب النظري

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية التحفيز والتنظيم

- | | |
|----|--|
| 16 | تمهيد |
| 17 | 1.3. ماهية الإدارة الرياضية |
| 18 | 2.3. مديرية الشباب والرياضة |
| 19 | 3.3. الإدارة العامة |
| 22 | 4.3. مكونات الإدارة الرياضية |
| 22 | 5.3. وظائف الإدارة (التنظيم - التحفيز) |
| 34 | خلاصة |

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- | | |
|----|-------------------|
| 36 | تمهيد |
| 37 | 1.3. مفهوم الأداء |

38	2.3. محددات الأداء الوظيفي
38	3.3. أنواع الأداء
39	4.3. أبعاد الأداء
40	5.3. تقييم الأداء الوظيفي
47	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
50	تمهيد
51	1.4. الدراسة الاستطلاعية
51	2.4. المنهج المستخدم
52	3.4. متغيرات الدراسة
52	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
53	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
53	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
56	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
57	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
59	تمهيد
60	1.5. عرض النتائج
72	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
75	خلاصة
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
77	1.6. الاستنتاج العام
78	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
79	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
54	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
54	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
55	.3	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
60	.4	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
61	.5	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
62	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
63	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
64	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
65	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
66	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
67	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
68	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
69	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
70	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
71	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
60	.1	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.
61	.2	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
62	.3	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
63	.4	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
64	.5	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
65	.6	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
66	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
67	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
68	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
69	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
70	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.
71	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.

المخلص باللغة العربية:

العنوان: دور وظيفتي التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية
- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أهداف الدراسة:

- معرفة دور عملية التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- معرفة دور عملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- معرفة دور عملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: (40) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

اساليب جمع البيانات: أداة استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

الإقتراحات:

- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بتنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية باعتبارها مشكل متقشي في الادارات الجزائرية بصفة عامة والادارات الرياضية بصفة خاصة.
- الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال ادارة الموارد البشرية ومختلف البحوث والدراسات الحديثة المتعلقة بطرق الارتقاء بمستوى العمال والمؤسسات الرياضية.
- تخصيص حجم ساعي أكبر للمقاييس التي تحتوي في مضمونها على ادارة الموارد البشرية طيلة 5 سنوات نظرا لأهميتها.

الفرضيات المستقبلية:

- دور وظيفة التوجيه في تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة والارتقاء بمستوى عمل المؤسسات الرياضية.

Abstract

Title: The role of motivating and organizing functions in improving the job performance of workers in sports facilities

A field study in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

Objectives of the study:

- Knowing the role of the motivation and organization process in improving the job performance of workers in sports facilities.

Knowing the role of the motivation process in the job performance of workers in sports facilities.

- Knowing the role of the organizing process, a role in the job performance of workers in sports facilities.

Study method: descriptive method

Study population and sample: (40) employees in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila

Data collection methods: questionnaire form tool

Study results: All hypotheses were verified

Future suggestions and hypotheses:

Suggestions:

- Paying attention to studies related to the organization and management of sports facilities as a prevalent problem in Algerian administrations in general and sports administrations in particular.

Constant access to all that is new in the field of human resource management and various recent research and studies related to ways to raise the level of workers and sports institutions.

- Allocating a larger budget size to standards that contain in their content human resources management for a period of 5 years due to its importance.

future hypotheses:

- The role of the guidance function in the organization and management of sports facilities in Algeria.

- The role of human resources management in improving the productivity of the institution and raising the level of work of sports institutions.

مقدمة:

لقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام إن لم نقل الأساسي في تطوير الرياضة ومن هذا المنطلق العلمي وبغية التعرف على كيفية التسيير وإدارة بعض المؤسسات الرياضية ومن هنا نرمي إلى لفت الإنتباه لضرورة التسيير والإدارة اللذان أصبحا الغاية بل الهدف الأساسي لخدمة الرياضة والوصول بها إلى مستوى النخبوية، كما تعتبر المؤسسات الرياضية من أهم العوامل والأسس لعنصر ممارسة الرياضة في أي مكان كان، حيث أنها تساهم بقسط وفير في عدة أشياء كإحياء روح التكامل والتكافل والأخوة والمنافسة ... الخ.

والأهم من ذلك هو تطوير الرياضة بشتى أنواعها حيث أنها توفر الوسائل والأمكنة المناسبة والأمنة في نفس الوقت للرياضي، وحينما نسال عن ضرورة المؤسسات فنقول أنها مكان للممارسة الرياضية والتي تعتبر صورة تربوية جيدة والتي تستغل أو تستعمل من أجل هدف التربية العامة والمتكاملة للإنسان بنظم وقواعد سليمة مع ألوانها وأشكالها المختلفة، وتعتبر أيضا عنصرا قويا في إعداد المواطن الصالح وتزويده بخبرات ومهارات واسعة تمكنه من أن يتكيف مع مجتمعه حتى أصبحت مت الضروريات داخل النسيج العمراني، ولعله من المفيد ونحن في عصر تزداد فيه أوقات فراغنا من وجود أماكن تكون فيه للرياضة والتسلية مكان مرموق للنشاط خلال هذه الأوقات أضف على هذا وعي الجيل الحالي رياضيا دون النظر إلى نظام الدول من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومن أجل الاستغلال الأمثل للمؤسسة الرياضية وتحقيق الهدف الأسمى كان لابد من استحداث هيكل تنظيمي لإدارة شؤونها والسهر على استمراريتها، ولا يتأتى ذلك الا من خلال إدارة خاصة لتسيير شؤون المؤسسة الإدارية وكل ما يتعلق بالموارد البشرية، فتذليل العقبات وتجاوز الأزمات والتنبؤ بها من أهم أهداف التي تصبو الإدارة الحديثة إلى التحكم فيها وفي أثارها وانعكاساتها والخروج بأقل الأضرار من خلال الاعتماد على أسس وقواعد علمية واضحة. فإدارة الأزمة تعتبر أكبر تحدي يمكن أن تواجهه المؤسسة الرياضية للحفاظ على الاستمرارية والتكفل بكل ما يتعلق بالمؤسسة من جميع النواحي فالإدارة هي الوظيفة الأساسية في المنظمات وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجيات المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها (حمزة، رضوان، 2020، ص26)

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمكونة من

قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإدارة الرياضية التحفيز والتنظيم.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويعتبر المورد البشري عنصرا فعالا 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. (فيصل، 2019/2018، ص45) وبالنظر الى التطور الذي يشهده العالم في تسير المؤسسات الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المستعملة في ذلك، ومن أجل الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية والموارد البشرية ومجارات التقدم الحاصل على مستوى العالم كان لزاما علينا أن نتخذ من العلم سبيلا لذلك، فالإدارة أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في الرقي والنهوض بمؤسساتها ومنشآتها الرياضية وذلك بالاعتماد على أسس وقواعد علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ، فهي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات (نعمان عبد الغني ،لطيفة عبد الله شرف الدين ، 2010)

ويشير معوض (2007) أن الإدارة الرياضية تعتبر من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها، ومن أهم أهداف الإدارة مواجهة الأزمات التي تنشأ في المجال الرياضي، وكيفية التصدي للأزمات، مما يساعد على التقليل من الأثار السلبية وعدم تفاقمها وظهورها مرة أخرى بصورة أكبر (رضوان علي إسماعيل أحمد، العدد 2 ، 2019)

وإدارة الأزمات الرياضية من الاتجاهات الحديثة للإدارة الرياضية التي توجب تدريب استراتيجي يسمح بتطبيق أساليب علمية لمواجهة كل أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسات الرياضية وإيجاد الحلول لضمان استقرارها. (بوخرص رمضان، العدد 5 ، 2012)

وهي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتنظيم بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفعالة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بما يحقق الاستقرار وتجنب تهديدها واستخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات المستقبلية (عبد المحسن أحمد محمود، د. خالد محمد عبدا لجبار الخطيب ، 2016 ، ص 45)

وقد شهدت إدارة المنظمات في العصر الحالي الكثير من الصعاب والتحديات، وذلك بفعل المستجدات والمتغيرات الطارئة في المؤسسات، الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تسعى الى المحافظة على استراتيجياتها، والساعية إلى توظيف تلك الأزمات قصد الاستفادة منها في إدارة سلوكيات الأفراد العاملين بها والمنتمين إليها، وبحثا عن كيفية إبقاء موظفيها تابعين بالولاء لها، من أجل استثمار طاقاتهم إيجابيا، وتوجيهها بصفة صحيحة إلى العمل على تحقيق أهدافها.

يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

ويمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقية والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، وأن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالهم بعين الاعتبار.

وسنحاول من خلال هذا البحث الوصول إلى معرفة الآثار والانعكاسات المختلفة لعملية التنظيم والتحفيز على إدارة المؤسسات الرياضية.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لعملية التحفيز دور في الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية؟

- هل لعملية التنظيم دور في الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

1.2.1. الفرضية العامة:

- لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

2.2.1. الفرضيات الفرعية:

- لعملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

- لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية انه مساهمة علمية في تناول وتوضيح انعكاسات عملية التحفيز والتنظيم في إدارة المؤسسات الرياضية، اما من الناحية العملية فتتمثل أهميتها في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، وكذا إيجاد الحلول وتقديم الاقتراحات لمواجهة الازمات الرياضية مستقبلا.

4.1. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبو إليه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج، وكشف الغموض الذي يحيط بالموضوع الذي يتم معالجته. ومن المنطلقات السابق ذكرها عن موضوع عملية التحفيز والتنظيم في إدارة المؤسسات الرياضية، فإن دراستنا هذه تهدف إلى:

- معرفة دور عملية التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

- معرفة دور عملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

- معرفة دور عملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.5.1. الإدارة

أ- لغة: الإدارة كمفهوم يمكن أن يتحقق لغويا من خلال تحليل كلمة الإدارة (AD-MINISTRATION) وهي تعنى لغويا أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد ولقد اشفت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين (AD-MINISTRE) ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما نجد البعض يفضل كلمة (MANAGEMENT) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع. (مروان، 2000، ص49)

ب- اصطلاحاً: ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (مروان، 2000، ص52).

✘ اجرائياً: هي قيام مجموعة من الأفراد بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين بغرض تحقيق هدف معين عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المديرية.

2.5.1. التخطيط

اصطلاحاً: حيث تعريف فايول "فإن: "التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" - (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص16)

يعرفه العالم الأمريكي توماس شيلنيج:" انه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المراحل لذلك، الأساليب التي يجب أن تتبع التحقيق هذه الأهداف...، والتخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه، اتخاذ القرار لكن يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل" (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003 ص 16)

✘ اجرائياً: هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم والتخطيط والتدبير والتنشيط ومراقبة الأعمال.

3.5.1. التحفيز:

اصطلاحاً: يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (محمد الصيرفي، 2003، ص403)

التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة. (صالح مهدي، 2007، ص337)

✘ اجرائياً: الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

4.5.1. التنظيم

اصطلاحاً: يعني التسليم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضاً تسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض أنواع التنظيم. ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

التنظيم الواسع: هو الذي يشم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضموما الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز الرياضية كحجة إدارية مركزية بالمبيدات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الإتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي. (حليم المنيري عصام بدوي ، 1991، ص62).

التنظيم الفيراسطي: يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحليل مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بما وسلوكهم هذا يعني أنه من حقي الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التقليم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحده الدولة. (حسن مصطفى ، رسالة علمية و19، 80)

☒ **اجرائيا:** بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص به طالما لا يتعارض مع التنظيم الرسمي.

5.5.1. الأداء الوظيفي:

لغة: أدى تأدية، أدى الشيء: أوصله، أدى إليه الخبر. الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه. (المنجد الأبجدي ، 1982).

إصطلاحا: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (احمد السيد،

2002، ص166)

اجرائيا: الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

6.5.1. المؤسسات الرياضية:

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

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

6.1. الدراسات السابقة

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعياً لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين.

الدراسة الأولى: دراسة العبسي علي، وتجانیه حمزة 2020 مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان تداعيات فيروس كورونا (كوفي19): الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر، هدفت الدراسة إلى تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لفيروس كورونا في الجزائر، بالإضافة إلى الإجراءات الواجب إتباعها لتقليل تأثيرات الوباء الاقتصادية والاجتماعية على المجتمع الجزائري، توصل الباحثان إلى أن أغلب القطاعات الخدمية التي تمثل أكثر من نصف الاقتصاد تتجه نحو الركود مثل السياحة والطيران والفندقة خاصة إذا اتجهت الحكومة للحظر الشامل معاناة عمالة الشركات الصغيرة والمتوسطة من البطالة الواسعة والإجازات الغير مدفوعة الأجر لضعف الإمكانيات المالية لجهات عملهم وربما حتى إلى إفلاس هذه المؤسسات، كما أنت شبه حالة الركود العالمية الانخفاض أسعار البترول وهوما ينعكس حتما على مستويات نشاط وموارد الدول ستؤدي حالة الركود الاقتصادي والبطالة الواسعة الضغوط أمنية واسعة والتي بدورها تتحول لركود اقتصادي واضطراب اجتماعي وتدهور أمني واضطراب سياسي.

الدراسة الثانية: ناظور ياسين -جامعة البويرة -السنة: 2014/2013 عنوان البحث: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

مستوى الدراسة: مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر

مشكلة الدراسة: هل الإدارة والتسيير لها دور في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إثراء البحث العلمي، مع كشف أسباب تدهور المؤسسات الرياضية، وكذلك التعرف في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية.

الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

1/ الاعتماد إدارة المؤسسات الرياضية على برنامج تخطيطي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل إيجابي

2/ هناك أسباب تؤدي إلى تدهور المؤسسات الرياضية منها المادية والبشرية

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

مجتمع البحث: يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من إداري المؤسسات الرياضية على مستوى ولاية البويرة
عينة البحث: لقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية وقد وقع الاختيار على عشرين إداري للمنشآت الرياضية الولاية البويرة

أدوات البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

وللتخطيط دور كبير في تحسين المؤسسات الرياضية واعتمادها على برنامج تخطيطي أمر ضروري إذا أردت تحقيق نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط.

- إن أسباب تدهور المؤسسات الرياضية إما تكون بشرية أو مادية. فهذه الأخيرة تتمثل في نقص الدعم والإمكانيات داخل المؤسسات وتهاون الجهات المعنية بتسيير المؤسسات الرياضية ودعم تخصصهم في مجال التسيير الرياضي.

أهم الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها:

أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمؤسسات مختصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في مجال الرياضة فتح مراكز رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة .

تشجيع الأفكار الجيدة المفيدة لتحسين التسيير التابعة لأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية وعلى كافة المستويات.

الدراسة الثالثة: محمد الأخضر راكي تحت عنوان "فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي

الشباب بني ثور". 2011 وكانت إشكالية البحث حول السؤال التالي : "ما مدى تأثير التسيير الإداري في

المؤسسات الرياضية على النوادي الرياضية" وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.

- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المؤسسات الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.

الدراسة الرابعة: بن عقيلة جمال الدين -جامعة الجزائر - سنة الجامعية: 2007/2008 عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية مستوى الدراسة: مذكر ضمن نيل شهادة الماجستير. مشكلة الدراسة: هل تتبع الإدارة الرياضية الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية النخبوية لكرة القدم الجزائرية؟

هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحسين طرق العمل في الإدارة الرياضية وتطوير أساليبها بما يساير ظاهرة العولمة والتقدم السريع الذي يشهده العالم في كافة الميادين. الفرضيات التي تتناولها هذه الدراسة:

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

2- المشرفون على الإدارة الرياضية لكرة القدم النخبوية لا يسعون إلى تنمية العنصر البشري الإداري.

3- يتم إتباع عدة أساليب إدارية في المنظمة الرياضية في كرة القدم.

المنهج المتبع : المنهج الذي إتبعته هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطاقم الإداري للنوادي الرياضية، وهذه النوادي النخبية لكرة القدم الرياضية، لإضافة الى الطاقم الإداري في الرابطة الوطنية لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة.

عينة البحث : اعتمدت هذه الدراسة على العينة المقصودة وقد تم إختيار أربع نوادي لكرة القدم من القسم الأول ويبلغ حجم العينة والتي تمكن الباحث بالتقرب إلى أفرادها التي إستطاع أن يحصل على الموافقة

لتسعة وثلاثين فردا من بين أمناء عاملين النوادي ومسيرين وإداريين.

أدوات البحث: إعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

الإدارة الرياضية تتبع الأساليب العلمية والمنهجية في تسيير الهيئة الرياضية التي ينبغي أن يكون عبر عملية التقييم والتقويم والتدريب والتغيير النمط القيادي في المنظمة الرياضية هو نمط ديموقراطي والأتوقراطي الى جانب أنماط أخرى.

أهم الإقتراحات:

إنجاز دراسة عملية حول وضعية النادي الرياضي النخبوي من الناحية القانونية والتنظيمية والإقتصادية دراسة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر طريقة تسير المنظمة الرياضية النخبوية على مستوى الأداء الرياضي تحديد النمط الرياضي الأكثر ملائمة في تسيير الموارد في المنظمة لكرة القدم على مستوى النخبة .

الدراسة الخامسة: دراسة أحمد عوضين سنة 1995 تحت عنوان : دراسة مشكلات العمل الإداري بإدارة الرياضة في محافظة دمياط و تهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة- التخطيط - التنظيم-التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار - بإدارة الرياضة و مراكز الشباب و الأندية الرياضية واللجنة الرياضية في محافظة دمياط ثم المقارنة في مشكلات العمل الإداري بين مراكز شباب القرى والمدن وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و اشتملت عينة البحث على 43 هيئة رياضية و 384 مبحوثا وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية، تحليل الوثائق، استمارة الاستبيان وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تحقق أهدافها بفعالية وكذلك وضرورة اختيار القيادات العاملة بالهيئة وفقا للمعايير لاختيار تلك الاعتماد على الحقائق والمعلومات الصحيحة والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القيادات القرار وتطبيق القواعد العلمية للحصول على أمثل توازن في النتائج.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في دور التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للمؤسسات الرياضية.

- هدفت إلى بيان أهمية استخدام التحفيز والتنظيم الإداري الحديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.
- هدفت التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق التحفيز والتنظيم في اتخاذ القرار في المؤسسات في قطاع الرياضة.
- هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتوصيات تسهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية لتستفيد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الادارة الرياضية والتخطيط

والتنظيم

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل التعرض للإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بشكل خاص، وتبيان مكوناتها من العامل البشري، العمل الجماعي، المنظمة التي تعمل الإدارة من أجلها ثم القائد الإداري. نفصي بعد ذلك إلى وظائف الإدارة الرياضية والتي تمثل التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، هذه الوظائف التي تعتبر جد هامة في تطوير المؤسسة الرياضية من جميع النواحي .

1.2. ماهية الإدارة:

هناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :

يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح". (مروان عبد المجيد، 2002، ص52)

أما ماري باركر M Parker فيعرفها على أنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس ". (عصام بدوي، 2001، ص27)

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا.

"كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان". (ابراهيم عبد المقصود، 1981، ص101)

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المؤسسة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المؤسسة. (مروان عبد المجيد، 2002، ص52)

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة، والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة تنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذى تتجدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المتجمعة أو التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

"إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

2.2. مديرية الشباب والرياضة:

وهي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقاً لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 05 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة. (مرسوم تنفيذي، 1993، ص 13)

1.2.2. مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادرات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف و التهميش.
- بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية ، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل و الهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

5.4.3. مصالـح مديـرية الشـباب والرياضة:

1- **مصلحة الإدارة والكوين:** تتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب وهي:

أ - مكتب تسيير الموارد البشرية.

ب- مكتب الميزانية والتسيير.

ج - مكتب الوسائل العامة.

2- **مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:** تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

أ - مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

ب - مكتب المؤسسات والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

ج - مكتب مكتب التقييس والصيانة.

3-مصلحة نشاطات الشباب:

تتكون من ثلاث (03) مكاتب:

أ - مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

ب- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية وتسلية الشباب.

ج - مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

3.2. الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط اومي بما يحقق أهداف المجتمع، وهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود لحك البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص15)

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته،

ويلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تحلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل .

1.3.2. تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم المختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

2.3.2. الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما: -تحقيق إنجازات رياضية عالية. - محاولة جذب واحتواء الشباب الممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات

الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي المعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى التقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتحبين أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

- مفهوم الإدارة: عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي: يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية التحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith)

بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحا، كما يعرفها "حسن شلتوت"

و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل جمال عبد الناصر على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المؤسسة وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المؤسسة.

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، 49) ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

4.2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60)
- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

5.2. وظائف الإدارة:

1.5.2. التخطيط: تتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية وهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما

يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 87)

كما عرف البروفيسور سيرلهودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير مثل القرار في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور "بيثرداركر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي الضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال : عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (ايهاب صبيح محمد زريق، 2001، ص 12)

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

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

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. رابعا: تسهيل عملية الرقابة. إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف. (خيتم شامة وآخرون، 1999، ص 08)

أ- أنواع التخطيط: وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- حسب الأهداف: هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

- حسب السياسات: هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة

- حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة الأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

- حسب القواعد: تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أئنة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف 1993، ص 347)

ب- مراحل عملية التخطيط: من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02). (أحمد ماهر، 2001، ص 159)

وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.

- تحليل المشكلة.

- تحليل البدائل.

- التنبؤ.

- التقييم

- اتخاذ القرار. (أحمد ماهر، 2001، ص 10)

2.5.2. التنظيم:

أ- مبادئ التنظيم:

- التدرج الإداري: يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة. (مروان ع المجيد إبراهيم، 2002، 64)

وحدة القيادة وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

- نطاق التمكّن المناسب: يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.
- اللامركزية: لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
- التكامل: وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
- التنسيق: وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
- مرونة التنظيم وبساطته: يجب ألا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة.
- تحديد المسؤولية بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:
 - الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.
 - الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.
- نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة. وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

أولاً: التنسيق: ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية واكل نفقات واكل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيما يلي: إصدار القوانين واللوائح التنظيمية. - التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية: معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات: تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام: - قسم استشاري يرسم السياسات. - قسم تنفيذي .

ب- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع. ثانياً: التنظيم غير الرسمي: يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة (طلحة حسام الدين، 1997، 64،

- التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي. (أحمد إبراهيم أبو حسن: 1993، ص 79)

ج- فوائد التنظيم: إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل الحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمشورات التي تقيدهم في أداء العمل - يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل. -

يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين. - يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

3.5.2. التوجيه:

أ- مفهوم التوجيه الإداري: وإحدى وظائف الإداراتوآحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدلو جهودهم وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة (لندا عبد الله سيد أحمد، 2017، ص 15)

ب- تعريف التوجيه الإداري : هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك ويشتمل التوجيه على:

1.الإشراف على الأفراد وتحفيزهم للأداء.

2.توفير الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالعمل المطوب بأحسن طريقة ممكنة.

3.شرح المدير المرؤوسين كيفية تنفيذ الأوامر التي يصدرها لهم بالإضافة إلى تصحيح أخطائهم (ذكي مكي إسماعيل ، 2009 ، ص 189)

ج- أهمية التوجيه: تتبع أهمية التوجيه كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها فالتوجيه السليم والفعال لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر وروح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

د- أسس التوجيه:

1 . إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وقابلة للتنفيذ.

2.ان يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وارشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل انجاز المهمات وان تتناسب التوجيهات مع ظروف العمل.

3.تحفيز الأفراد على تحقيق الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول الى هذه الكفاءة.

هـ - مبادئ التوجيه:

1. تجانس الأهداف.
2. وحدة الأمر.
3. توفير المعلومات.
4. السلطة.
5. تفويض السلطة.

و - مكونات التوجيه:

1. القيادة.
2. الإتصال.
3. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة (التحفيز) (بشير العلق، 2010، ص93)
- 4.5.2. الرقابة الإدارية:

أ- تعريف الرقابة الإدارية هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل. وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة. (السعيد محمد المصري، 231، 1999)

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المؤسسة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه. السيد عليوة، 35، 2001) ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. موسى الوزى ، (120،2000)

ب- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (البنيعابي وآخرون، 2003، ص05)

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:
التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.
المعلومات: لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

الوقت المناسب: إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تنتم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل. التحكم الذاتي: يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

الملائمة: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

الاتصال: ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

ج-أنواع الرقابة: يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.
- الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:
 - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المؤسسة.
 - الرقابة على مستوى العمليات.
 - الرقابة على مستوى الأفراد.
 - الرقابة على مستوى المؤسسة أو المؤسسة: وتنقسم إلى:
 - الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه. وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها. وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.
 - الرقابة الخارجية: تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المؤسسة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.

- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. الرقابة على مستوى الأفراد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بما قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة.

5.5.2. التحفيز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (محمد الصيرفي، 2003، ص403)

- التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات

المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص337)

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة. (صالح مهدي محسن العامري، 2007، ص459)

الحوافز حسب Pinder "هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله".

أ- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي: (حمداوي وسيلة، 2004، ص153)

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأنقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3. الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على وعلى مستوى المنظمة.

ب- أهداف التحفيز:

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

- تكيف وتكيف العمال داخل المنظمة.
- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم: من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ج- متطلبات عملية التحفيز:

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.
- تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ

1.3. مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

1.1.3. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، مجلد14، ص26)

2.3.1. المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " (أحمد، 1984، ص166)

" ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين

"الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (رواية، 2003، ص209)

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية". (عبد الملوك، 2001، ص86)

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (محمد، 2003، ص219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

-ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (صلاح الدين، 2005، ص175)

***تعريف توماس** : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (عبد الباري، 2003، ص25)

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2.3. محددات الأداء الوظيفي

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

- **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (رواية، 1999، ص216)

3.3. أنواع الأداء

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك: (عادل، 2002، ص05)

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1.3.3. حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

*الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

*الأداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب / الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2.3.3. حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ / الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمريية والشمولية، الريح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب /الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عمر، 1988، ص56)

4.3. أبعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

1.4.3. كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.4.3. الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3.4.3. نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .
(محمد، 2003، ص220)

5.3. تقييم الأداء الوظيفي

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.
ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

1.5.3. تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد:

ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم". (محمد، 2003، ص294)

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ". (أحمد، 2005، ص284)

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، مقبول "ضعيف، ضعيف جدا.... (عبد الغفار، 2006، ص361)

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

2.5.3. عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. " (حمداوي، 2004، ص123)

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء " -استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل. " (حسن، 2002، ص362)

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

3.5.3. أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:
إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي: (جمال الدين، 2006، ص407)

أ / أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين ان 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب / أغراض إدارية:

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها " شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج / أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل . عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.

+ تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

4.5.3. القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

- التقييم عن طريق الزملاء.

- التقييم عن طريق المرؤوسين.

- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

- التقييم عن طريق العملاء.

- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 % بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.

- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء

تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص .(عبد الغفار، 2006، ص366)

- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم:

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد . (جمال الدين، 2006، ص444)

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة .وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى -إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين .(عبد الغفار، 2006، ص367)

- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة. (جمال الدين، 2006، ص445)

6.5.3. محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي: (جمال الدين، 2006، ص446)

أ- **محور معدلات الأداء** : حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور :أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- **محور الصفات الشخصية** : حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور :صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج -محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك الى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د -محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء الى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور :عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فان المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

3.5.7. طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و إنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية

الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص80)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **التحفيز والتنظيم.**

2.3.4. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **الأداء الوظيفي.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 45 موظف المسجلين لسنة 2022.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 12 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على محورين:

- المحور الأول: لعملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- المحور الثاني: لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكوييس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. **الصدق الظاهري:** يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، 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، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبند التي من شأنها إثراء الاستبيان.

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

ب. صدق الاتساق الداخلي: نهدف 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.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المحور الأول: التحفيز	0.743	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المحور الثاني: التنظيم	0.712	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني، صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (3): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ				
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.741	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.711	المحور الثاني	
ثابت	12	عدم حذف أي عبارة		0.726	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.741 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.711 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.726 ويضم 12 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة دور وظيفتي التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي: اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان. اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان. اختبار كا2: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لـ كا2. -إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية. -إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية.

8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر جانفي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2022/05/04 إلى 2022/05/18، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

3.8.4. أهمية مكان الدراسة:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها 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 سابقا.

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج:

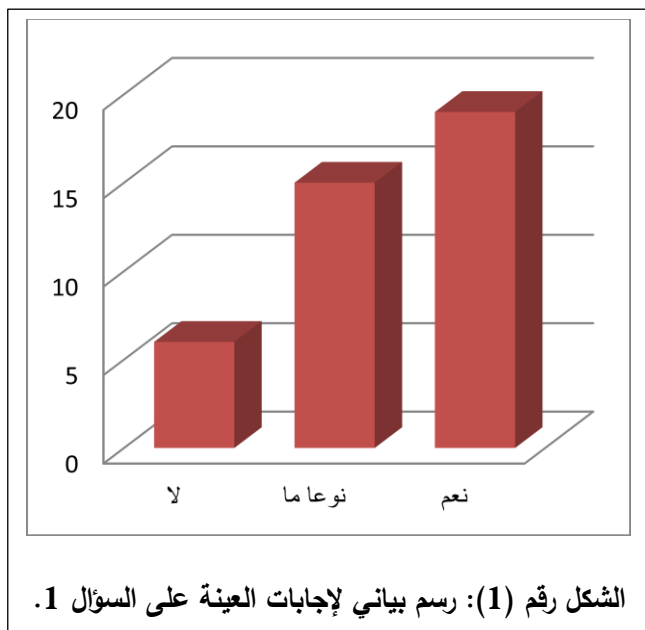
1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية والكفاءة ليساعد في تنظيم وتسيير مؤسستكم؟

جدول رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	37.50	15	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (1): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي

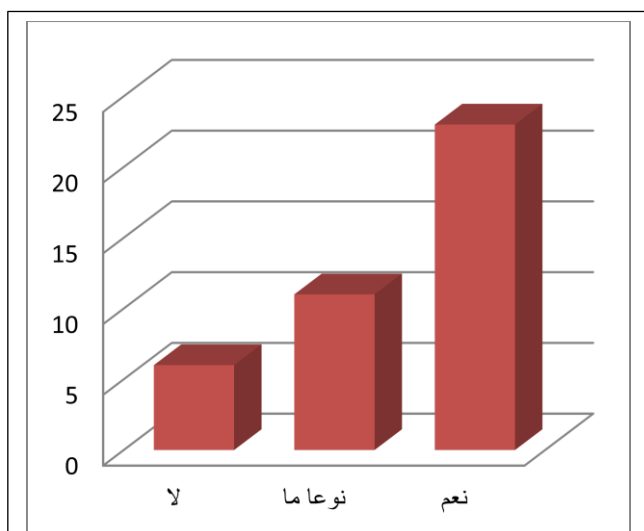
توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه نظام الترقية في مؤسستهم يجمع بين الأقدمية والكفاءة ليساعد في تنظيم وتسيير مؤسستكم.

العبارة 2: هل للموضوعية وتكافؤ الفرص و برامج الترقية المقترحة من الادارة تسمح بتنظيم وتسير أفضل لمؤسستكم؟

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	27.50	11	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (2): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.58%، نوعا ما بقيتم مشاهدة 11 ونسبة 27.50%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

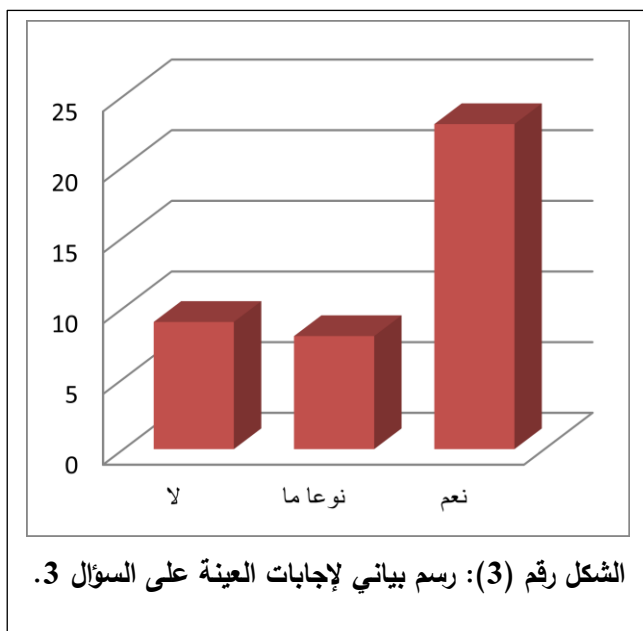
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه للموضوعية وتكافؤ الفرص وبرامج الترقية المقترحة من الادارة تسمح بتنظيم وتسير أفضل لمؤسستكم.

العبارة 3: هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للحرص الدائم على حسن تنظيم وتسيير مؤسستكم؟

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						22.50	09	لا
دال	0.005	2	5.991	a10.550	40	20.00	08	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (3): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 09 ونسبة 22.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 08 ونسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت a10.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،

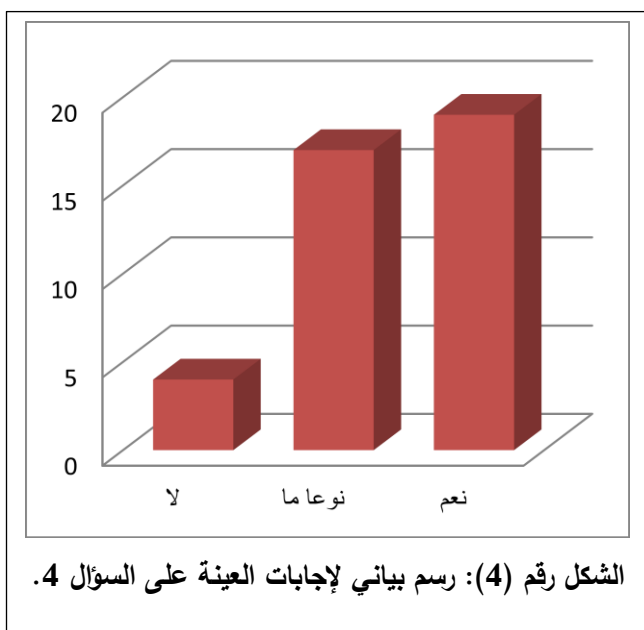
أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعهم للحرص الدائم على حسن تنظيم وتسيير مؤسستكم.

العبارة 4: هل استفادتكم من هدايا، مكافآت، تكريمات يسمح لكم بالحرص على نظام وسير المؤسسة؟

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.007	2	5.991	a9.950	40	42.50	17	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.950 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن استفادت العمال من هدايا، مكافآت، وتكريمات يسمح لهم بالحرص على نظام وسير المؤسسة.

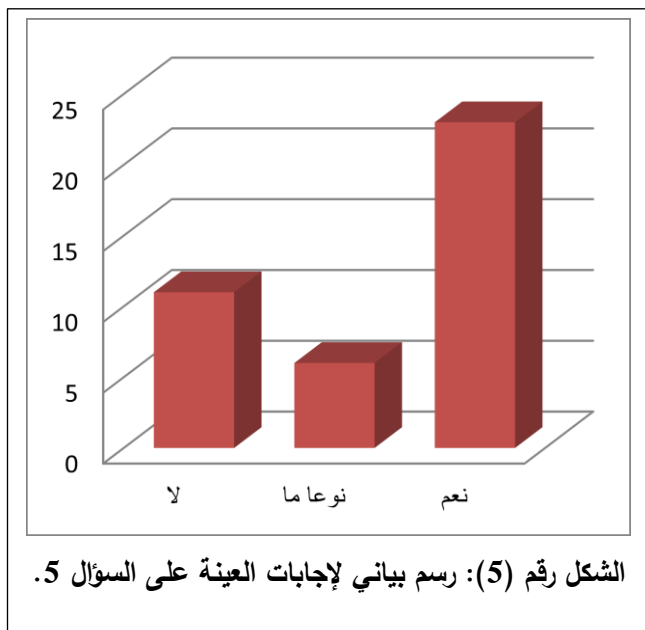
الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة 5: هل ترى أن لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة يشجعك على المساعدة في تنظيم وتسيير المؤسسة؟

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						27.50	11	لا
دال	0.003	2	5.991	a11.450	40	15.00	06	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (5): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

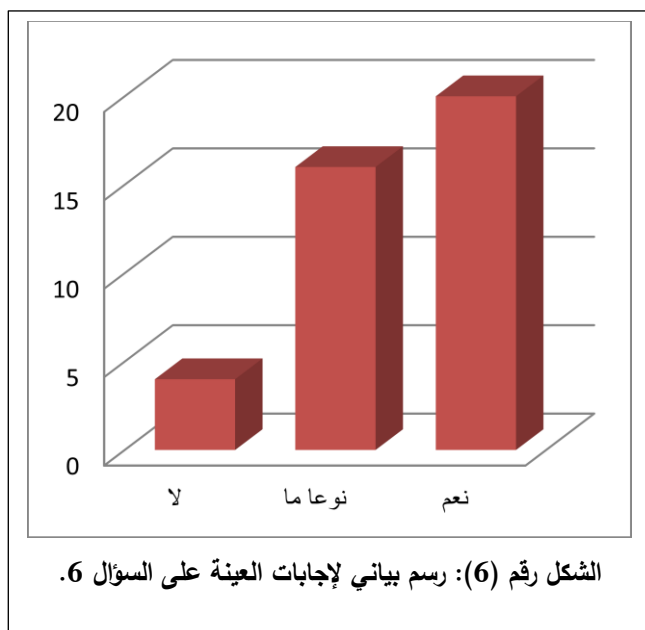
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن جانب من المسؤولية داخل المؤسسة يشجعهم على المساعدة في تنظيم وتسيير المؤسسة.

العبارة 6: هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين قصد تحسيسكم بمكانتكم ومساهماتهم في تنظيم وتسيير المؤسسة؟

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.006	2	5.991	a10.400	40	40.00	16	نوعا ما
						50.00	20	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (6): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a10.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه هناك طرح من قبل إدارة مؤسستهم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين قصد تحسيسكم بمكانتهم ومساهماتهم في تنظيم وتسيير المؤسسة.

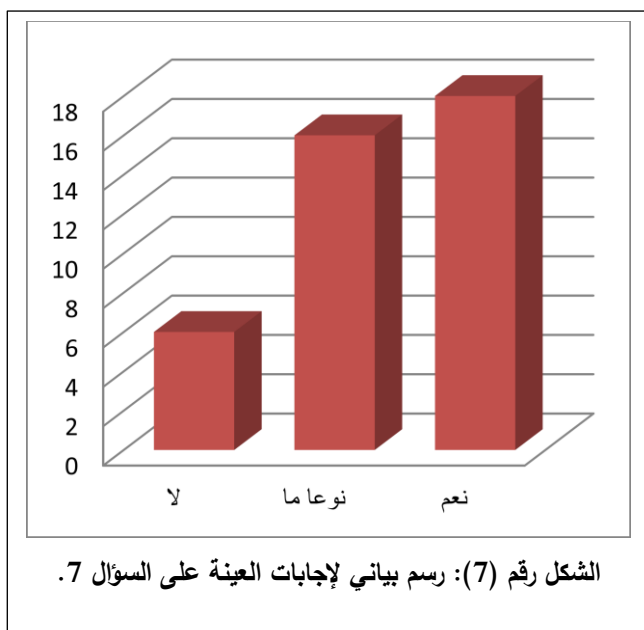
1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 7: مدى كفاءة إداري منشآتكم مرتفعة.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
دال	0.049	2	5.991	a6.050	40	42.50	16	نوعا ما
						42.50	18	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 17 ونسبة 42.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 ونسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.050 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.049 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة

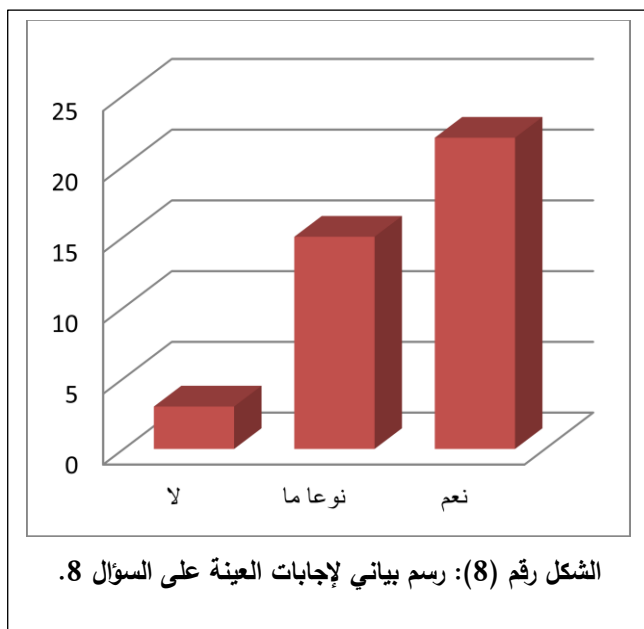
إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن مدى كفاءة إداري منشآتهم مرتفعة.

العبارة 8: هل يوجد تنسيق بين مديركم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستكم؟

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						07.50	03	لا
دال	0.001	2	5.991	a13.850	40	37.50	15	نوعا ما
						55.00	22	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (8): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 55.00%، نوعا بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.850 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد

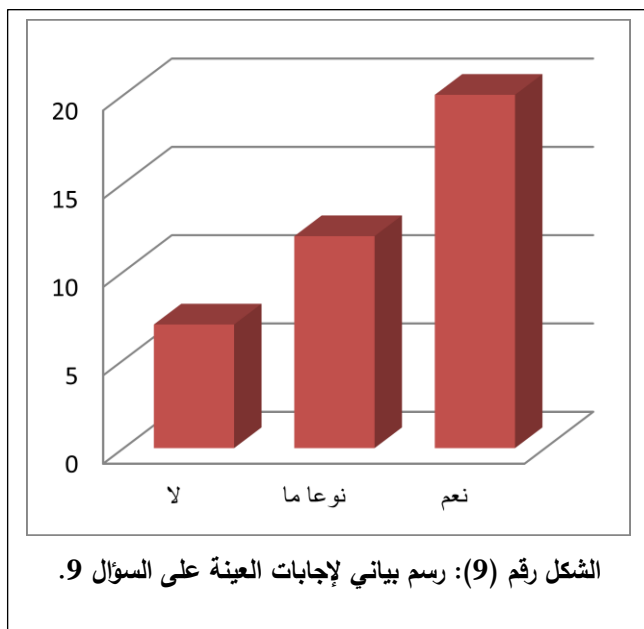
العينة يرون أنه يوجد تنسيق بين مديرهم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستهم.

العبارة 9: هل يوجد تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستكم؟

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						17.50	07	لا
دال	0.023	2	5.991	a7.550	40	30.00	12	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد

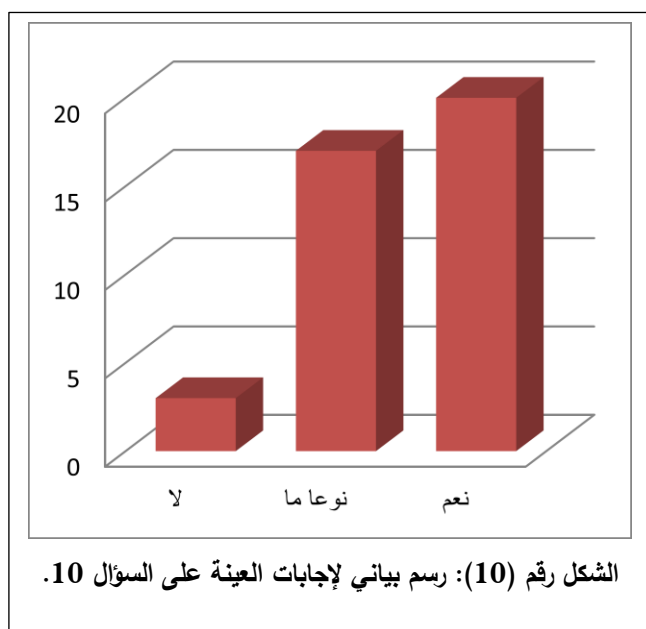
دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه يوجد تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستهم.

العبارة 10: هل توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستكم؟

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	0.05
نوعا ما	17	42.50						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (10): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

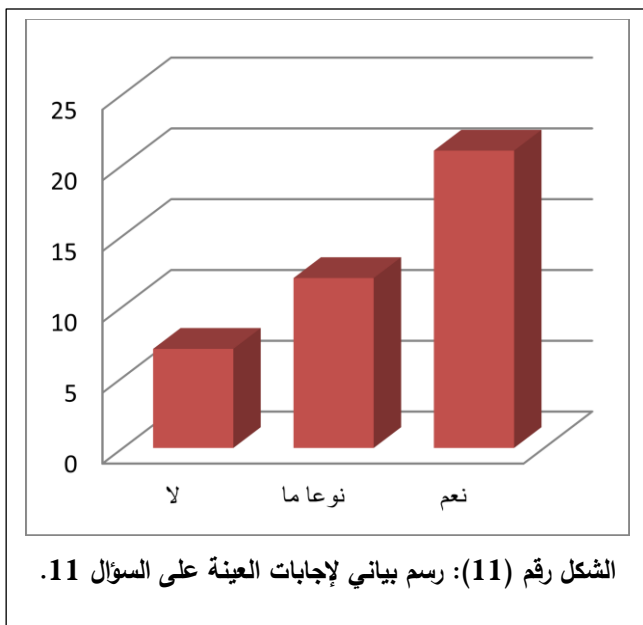
لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستهم.

العبارة 11: هل تقوم المؤسسة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها؟

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						17.50	07	لا
دال	0.023	2	5.991	a7.550	40	30.00	12	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (20) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 07 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة

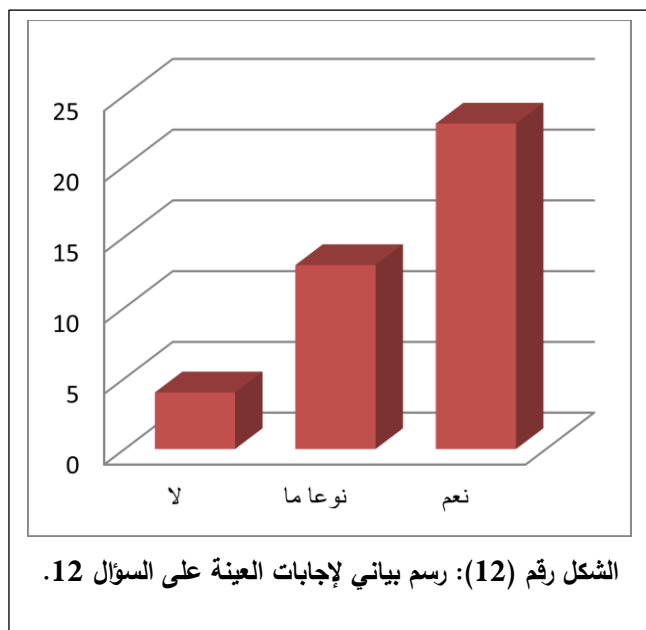
0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنه تقوم المؤسسة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها.

العبارة 12: هل ترى أن عملك يناسب كفاءتك المهنية؟

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
دال	0.001	2	5.991	a13.550	40	32.50	13	نوعا ما
						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (12): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح نعم بـقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، نوعا ما بـقيم مشاهدة 13 وبنسبة 32.50%، لا بـقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن عملك يناسب كفاءتك المهنية.

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

في الفرضية الأولى افترضنا مس لعملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان، استنتجنا ما يلي:
أنه هناك اختلاف في أجوبة الإداريين وكانت كل الاسئلة دالة إحصائيا و كان هناك إبداء رأي بالإيجاب حول كل أسئلة المحور، وهذا ما بينته الجداول من رقم (4) إلى (9).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة ، أي أن هناك مساهمة لوظيفة نظام الحوافز في تنظيم و تسيير المؤسسات الرياضية وهذا راجع الى أداء الإداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة لنظام الترقية المنتهج في المؤسسات والحصول على التكريمات والألقاب والهدايا والتي تحفز الإداريين ، بالإضافة إلى الأسلوب الإيجابي في التعامل والتفاعل بين الإداريين والرؤساء والعاملين وكل عمال قطاع المؤسسات.

وهو ما يتوافق مع دراسة حازم أمحد فروانة، سليمان سالمة الديب، سليمان حمد سليمان: أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء مرابط والذين توصلوا في نهاية دراستهم الى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بأداء العاملين و تنفيذهم لواجباتهم على أكمل وجه وبالتالي تسيير وتنظيم أفضل للمنشأة .

وكما أكده المختصون في هذا المجال حيث أكدوا ان المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات يسعون الى أن يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل بأقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما ، المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الإستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب .

أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة (رسلان 1978 ، ص 3) والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي

الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى و تسيير افضل للمؤسسة التي ينتمي اليها (ابو الكشك 2006 ، ص (1

2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

في الفرضية الأولى افترضنا أن لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان، استنتجنا ما يلي:
أنه هناك اختلاف في أجوبة الإداريين وكانت كل الاسئلة دالة إحصائيا و كان هناك إبداء أري بالإيجاب حول كل أسئلة المحور، وهذا ما بينته الجداول من رقم (10) إلى (15).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة ، أي أن هناك أن لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية وهذا راجع الى أداء الإداريين مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة سهولة العمل ووضوح المهام والاهداف المطلوبة المقدمة من الادارة و الجهات العليا ، بالإضافة إلى التنسيق الإيجابي بين العمال والمدراء والمسؤولين ورضا الإداريين بعملهم مما سمح لهم بتسيير جيد للمنشآت وبطرق علمية وعصرية.

وهو ما يتوافق مع دراسة غفال الهاشمي (دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية) والذي توصل في نهاية دراسته الى ان نجاح إدارة الموارد البشرية مرتبط بما تسخره هذه الأخيرة لعناصر التنظيم والعلاقات الانسانية وكذا اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المؤسسة . وعليه فدن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها إذ خلص الباحث من خلال الدراستين النظرية والميدانية إلى انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد بحيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المركب الرياضي، وبالتالي حسن تسيير وتنظيم المؤسسات الرياضية.

وهو ما يؤكد سمير احمد عسكر حيث يؤكد أن التنظيم الاداري هو محطة توجيه دائم لجميع العناصر العاملة داخل المنظمة، وذلك طمعا في تحقيق الأهداف المخطط لها، مما يوفر عليهم الوقت والجهد والتكاليف المدفوعة، يتم اتباع هذا الاسلوب في الشركات والمؤسسات وأيضا البنوك، وقد اعتاد التنظيم الاداري على صورة واحدة ألا وهي الصورة الهرمية، فتبدأ عملية التصنيف من أعلى الهرم حتى

الوصول إلى آخر القاع، وللتنظيم الإداري داخل المؤسسات ضرورة عالية لاستخدامه، حتى يعي الموظفون الأمور والمهام التي أنيطت لهم، وبدونه تعم الفوضى والانتكاسات داخل المنظمة، ولن تتجح المنظمة بتحقيق أهدافها المبتغاة، وعملية التنظيم مهمة جدا لمعرفة المهام والواجبات التي على العاملين تنفيذها واتباعها، وللتنظيم الإداري عدة فوائد لا حصر لها على مستوى جميع المنظمات، في عدة مجالات مختلفة، وأهمها إنجاز المهام وتوزيعها بدقة، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح، ويقال من نسبة الأخطاء المتوقع حدوثها. (سمير أحمد عسكر ، 1989 ، ص 1)

مناقشة الفرضية الرئيسية:

لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية أين نصت على وجود تحسن لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من موظفين وإداريين.

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

من خلال الدراسة التي قمنا بها لقد حاولنا تسليط الضوء على دور عملية التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، و كان الهدف من الدراسة هو محاولة الوصول الى نتيجة للبحث من خلال اجابات المبحوثين على الاستبيان المطبق.

ومن خلال تحليل النتائج التي تحصلنا عليها بطرق إحصائية وعلمية توصلنا إلى تفسير للفرضية العامة والتي كان مفادها أنه : لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، حيث تم تناول في هذه الدراسة ثلاث فرضيات، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: تنص الفرضية الأولى على أنه: لعملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن وظيفة نظام الحوافز تساهم فعليا في تسيير وتنظيم المؤسسة الرياضية، وبالتالي الفرضية الأولى محققة.

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على أنه: لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أنه لوظيفة التنظيم مساهمة فعالة في تسيير وتنظيم المؤسسة الرياضية ، وبالتالي الفرضية الثالثة محققة.

ومن خلال كل النتائج يرى الباحث أن ادارة الموارد البشرية تعتبر عنصرا مهما في اي منشأة رياضية وتطبيق وظائفها يسمح للموظفين بالقيام بواجباتهم على أكمل وجه اضافة الى الحرص دائما على تقديم مردود أفضل و بالتالي يسود النظام و التسيير الحسن داخل المؤسسة الرياضية.

وقد أشار الدكتور عامر حسين علي ان اهداف ادارة الموارد البشرية هو استخدام الموارد على اكبر قدر ممكن من الكفاية والمحافظة على الاشخاص والموارد والاستخدام الفعال لها وحماية مصالح العاملين ورعايتها. اما اهدافها بمعناه الواسع فهي الاهداف النهائية للمنشأة والمحافظة على السلام والنظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الموظفين وتوفير الطمأنينة وتقديم الخدمات والمنافع والتوفيق بين الجماعات وبين المصالح المتعارضة.

ويمكننا ان نستخلص اهم اهداف ادارة الموارد البشرية لضمان أفضل تسيير و تنظيم للمنشأة الرياضية في النقاط التالية:

- العمل على بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد او المدير والعاملين معه.
- السعي للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة او الدائرة التي تطمح لها.
- توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة استخداما علميا وعقلانيا بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية.
- تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم واهداف وسياسة الدولة في الميادين المختلفة.
- المساعدة في حل المعضلات العصرية التي تواجه البشرية والمجتمع.

2.6. الإقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

- من خلال ما تطرقنا اليه من دراسة نظرية وميدانية وبناءا على ما توصلنا اليه من نتائج البحث يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بتنظيم و تسيير المؤسسات الرياضية باعتبارها مشكل متقشي في الادارات الجزائرية بصفة عامة والادارات الرياضية بصفة خاصة.
 - الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال ادارة الموارد البشرية ومختلف البحوث والدراسات الحديثة المتعلقة بطرق الارتقاء بمستوى العمال والمؤسسات الرياضية.
 - تخصيص حجم ساعي أكبر للمقاييس التي تحتوي في مضمونها على ادارة الموارد البشرية طيلة 5 سنوات نظرا لأهميتها.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:
- دور وظيفة التوجيه في تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية بالجزائر.
 - دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة والارتقاء بمستوى عمل المؤسسات الرياضية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

1. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.

2. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى (1984): معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شياب الجامعية / الاسكندرية.

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيجا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.

2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي(1981): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، طاء، دار الوفاء.

3. أحمد إبراهيم أبو حسن(1995): الإدارة والإسلام، ط5، دار الوفاء للطباعة والنشر.

4. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.

5. أحمد ماهر ج (2005): ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

6. أحمد ماهر وآخرون (2001): الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية.

7. أحمد ماهر(2001): دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.

8. إيهاب صبيح محمد زريق (2001): الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.

9. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

10. جمال الدين محمد المرسي(2006): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية.

11. حسن ابراهيم بلوط (2002): ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.

12. حمداوي وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

13. حمداوي وسيلة(2004): ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة.
14. الدكتور محمد الشافعي أوبراس: القانون الإداري، دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
15. رواية حسن أ(2003): ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
16. رواية حسن ب (1999): ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
17. صالح مهدي محسن العامري (2007): طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
18. صفوت فرج (2007) :القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
19. عادل عاشي (2002): الاداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة.
20. عبد الباري ابراهيم درة (2003): تكنولوجيا الاداء في المنظمات المنظمة -العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
21. عبد الغفار حفصي ب(2006): السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
22. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (1993): تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية.
23. عصام بدوي (2001):موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة.
24. عمر محمد تومي الشبيلي (1988): علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
25. محمد الصيرفي (2003): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن.
26. محمد سعيد أنور سلطان أ (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
27. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
28. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
29. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

30. مدحت محمد أبو النصر (2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر.
31. المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها (2020): الدليل التوعوي الشامل عن فيروس كورونا الجديد كوفيد.
32. مروان عبد المجيد إبراهيم (2002): إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان.
33. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1، الأردن.
34. معاوية أنور العليوي (2020): كورونا... القادم من الشرق منارة العلم، السعودية، ط17 .

ب- رسائل التخرج:

1. بن عقلية جمال الدين 2007/2008 عنوان البحث: أساليب الإدارة والتسيير في تطوير النخبة الجزائرية مستوى الدراسة: مذكر ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.
2. خيثم شامة وآخرون (1999): اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة، قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة.
3. محمد الأخضر راكي 2011: "فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي الشباب بني ثور"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة..
4. ناظور ياسين 2014/2013: دور الإدارة الرياضية والتسيير الرياضي في تحسين تسيير المؤسسات الرياضية، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة.
5. نوبوة صباح وآخرون (2003): نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة في العلوم التجارية عثمانة الهام وآخرون، دراسة وصفية تصنيفية تحسيسية لكل من فيروس إيبولا وكورونا، مذكرة لنيل شهادة التعليم المتوسط، القبة، الجزائر 01، 2016/2015.

ج- المجلات والدوريات:

1. بن عديدة نبيل 2020 مقال منشور في مجلة قانون العمل والتشغيل (صنف ع) تحت عنوان انعكاسات جائحة كورونا (كوفي 19) على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

2. العبسي علي، وتجانیه حمزة 2020 مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان تداعيات فيروس كورونا (كوفي19): الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر.

3. نعيم بوعموشة، فيروس كورونا (كوفيد 19) في الجزائر دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد02، الجزائر، 2020.

هـ- المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.bbc./arabic/science-and-tech>
2. <http://www.ug.edv-au/vdu/coronavirus-htm>

قائمة الملاحق



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي



تخصص: تسيير المؤسسات الرياضية والموارد البشرية

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: دور وظيفتي التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية. وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 12 عبارة مقسمة إلى محورين على النحو التالي:

- محور التحفيز: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06.
- محور التنظيم : مكون من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 12.

الفرضية العامة:

لعملية التحفيز والتنظيم دور في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

- لعملية التحفيز دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.
- لعملية التنظيم دور في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

لا	نوعا ما	نعم	العبـارات	
المحور الأول: التحفيز.				
			هل نظام الترقية في مؤسستكم يجمع بين الأقدمية و الكفاءة ليساعد في تنظيم وتسيير مؤسستكم؟	01
			هل للموضوعية وتكافؤ الفرص و برامج الترقية المقترحة من الادارة تسمح بتنظيم وتسيير أفضل لمؤسستكم؟	02
			هل الثناء والمدح من طرف المسؤولين يدفعكم للحرص الدائم على حسن تنظيم وتسيير مؤسستكم؟	03
			هل استفادتكم من هدايا، مكافآت، تكريمات يسمح لكم بالحرص على نظام وسير المؤسسة؟	04
			هل ترى أن لديك جانب من المسؤولية داخل المؤسسة يشجعك على المساعدة في تنظيم وتسيير المؤسسة؟	05
			هل هناك طرح من قبل إدارة مؤسستكم للمشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين قصد تحسيسكم بمكانتكم ومساهماتهم في تنظيم وتسيير المؤسسة؟	06
المحور الثاني: التنظيم.				
			مدى كفاءة إداري منشآتكم مرتفعة	07
			هل يوجد تنسيق بين مديركم و رؤساء المصالح على مستوى مؤسستكم؟	08
			هل يوجد تنسيق بين العاملين على مستوى مؤسستكم؟	09
			هل توجد طرق عمل جيدة على مستوى مؤسستكم؟	10
			هل تقوم المؤسسة بالمحافظة على الكفاءات و تطويرها؟	11
			هل ترى أن عمالك يناسب كفاءتكم؟	12