

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالب: سمير بلعيد

بعنوان

دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع الاداري

في الادارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. أسامة مرنيذ
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أ. علي تباتي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أ. رابح برباخ

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في هذا العمل
ونتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد وبالأخص

الأستاذ "علي تباني"

الذي فتح لنا باب فكره ولم ييخل علينا بنصائحه
كما نتقدم بالشكر لجميع الاساتذة الكرام بالمعهد

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
3	I-1- تقييم الاداء
3	I-1-1- مفهوم تقييم الاداء
4	I-1-2- أهداف عملية تقييم الأداء
5	I-1-3- فوائد تقييم الأداء
6	I-1-4- عوامل تقييم الأداء
8	I-1-5- خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه
9	I-1-6- انواع معايير الأداء
11	I-1-7- الطرق الحديثة تقييم الأداء
13	I-1-8- أخطاء تقييم الأداء
14	I-2- الابداع الإداري
14	I-2-1- مفهوم الابداع الإداري
16	I-2-2- نظريات الابداع
18	I-2-3- عناصر الابداع الإداري
18	I-2-4- مراحل العملية الابداعية
19	I-2-5- مستويات الابداع
20	I-2-6- العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري
22	I-2-7- خصائص وسمات الشخصية المبدعة

23	I-2-8-معوقات الابداع
24	I-3-الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة
24	I-3-1-الدراسات التي تناولت تقييم الأداء
25	I-3-2-الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
28	I-3-3-التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني الإطار العام للدراسة	
30	II-1-الكلمات الدالة في الدراسة
30	II-1-1-تقييم الاداء
30	II-1-2-الابداع الإداري
31	II-1-3-الإدارة الرياضية
33	II-2-إشكالية الدراسة
34	II-3-أهداف الدراسة
34	II-4-أهمية الدراسة
34	II-5-فرضيات الدراسة
34	II-5-1-الفرضية العامة
34	II-5-2-الفرضيات الجزئية
الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة	
36	III-1-الدراسة الاستطلاعية
37	III-2-المنهج المتبع في الدراسة
37	III-3-مجتمع وعينة الدراسة
39	III-4-أدوات جمع البيانات والمعلومات
40	III-5-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
40	III-6-الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
42	IV-1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة

61	2-IV مناقشة و تفسير نتائج الدراسة
	الفصل الخامس استنتاجات واقتراحات
65	v-1- استنتاجات عامة
65	v-2- اقتراحات وآفاق المستقبلية
66	v-3- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة
69	v-4- الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الجدول
42	الجدول رقم (1) يوضح : انجاز ما يسند للعامل بأسلوب متجدد ومتطور بعد عملية التقييم
43	الجدول رقم (2) يوضح : محاولة تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين
44	الجدول رقم (3) يوضح : قدرة العامل على تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في أدائه بشكل مختلف
45	الجدول رقم (4) يوضح : القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر
46	الجدول رقم (5) يوضح : المساهمة في تحسين العمل بسرعة من اجل تقييم ايجابي
47	الجدول رقم (6) يوضح : محاولة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم
48	الجدول رقم(7) يوضح: دور تقييم اداء العامل في تحديد احتياجاته لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية
49	الجدول رقم (8) يوضح: امكانية توقع المشاكل الادارية قبل حدوثها
50	الجدول رقم(9) يوضح دور عملية التقييم في تحليل وتشخيص مشكلات العمل الاداري
51	الجدول رقم(10) يوضح: امكانية القيام بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري
52	الجدول رقم (11) يوضح : استخدام العامل مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه في عمله.
53	الجدول رقم(12) يوضح : دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات العامل التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية
54	الجدول رقم (13) يوضح : الاستفادة من تقييم المشاكل الادارية القديمة والابتعاد عن مسبباتها
55	الجدول رقم (14) يوضح : امكانية تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري
56	الجدول رقم (15) يوضح : امكانية القيام بتقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.
57	الجدول رقم (16) يوضح : محاولة توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة
58	الجدول رقم (17) يوضح : تقبل أفكار الزملاء اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري.
59	الجدول رقم (18) يوضح : تقبل انتقاد الأفكار اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا
60	الجدول رقم (19) يوضح : طرح افكار من أجل حلول سريعة ومواجهة العقبات في العمل الاداري
61	

الصفحة	عنوان الشكل
42	شكل رقم (1) يوضح نسب انجاز ما يسند للعامل بأسلوب متجدد ومتطور بعد عملية التقييم
43	شكل رقم (2) يوضح نسب محاولة تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين
44	شكل رقم (3) يوضح نسب قدرة العامل على تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في أدائه بشكل مختلف
45	شكل رقم (4) :يوضح نسب القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر
46	شكل رقم (5) :يوضح نسب المساهمة في تحسين العمل بسرعة من اجل تقييم ايجابي
47	شكل رقم (6) يوضح نسب محاولة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم
48	شكل رقم (7) يوضح :نسب دور تقييم اداء العامل في تحديد احتياجات العامل لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية
49	شكل رقم (8) يوضح :نسب امكانية توقع المشاكل الادارية قبل حدوثها بالمؤسسة الرياضية
50	شكل رقم (9) يوضح نسب دور عملية التقييم في تحليل وتشخيص مشكلات العمل الاداري
51	شكل رقم (10) يوضح نسب امكانية القيام بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري
52	شكل رقم (11) يوضح نسب استخدام مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجه العامل في عمله.
53	شكل رقم (12) يوضح نسب دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات العامل التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية.
54	شكل رقم (13) يوضح نسب الاستفادة من تقييم المشاكل الادارية القديمة والابتعاد عن مسبباتها.
55	شكل رقم (14) يوضح نسب تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري .
56	شكل رقم (15) يوضح نسب امكانية القيام بتقديم اكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.
57	شكل رقم (16) يوضح نسب محاولة توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة
58	شكل رقم (17) يوضح نسب تقبل أفكار الزملاء اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري
59	شكل رقم (18) يوضح نسب تقبل انتقاد الأفكار اذا كانت خاطئة وذاك من أجل تصحيحها مستقبلا
60	شكل رقم (19) يوضح نسب طرح افكار لحلول سريعة ومواجهة العقبات ومواجهة العقبات في العمل الاداري
61	

مقدمة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات و تطورات كبيرة في جميع المجالات ، وخاصة الجانب الإداري منها ، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها وأهدافها، كلها عوامل أدت بالمؤسسة الرياضية المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المدخل الاستراتيجي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات ، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخر هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ، بحيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضروري الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة الرياضية نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة ايجابيا أو سلبيا في تحقيق عمل اداري مبدع ومميز وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة الرياضية.

وحتى نصل إلى التنمية الشاملة للعنصر البشري في الإدارة يجب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال تدريب العاملين وتطوير أسلوب عملهم الإداري إضافة إلى مدى قدرتهم على تقديم أفكار جديدة من شأنها أن ترتقي بالإدارة وكذلك مواجهة وحل المشكلات الإدارية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تفسر عنها عملية تقييم أداء العاملين، والتي تعتبر جزءا من عملية اشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة ، ويمكن النظر لعملية تقييم الأداء كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف

إذن فان عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة التي تسبق كل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرنامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي أو تحديد الاحتياجات التدريبية وبناءا على ما سبق فان بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح مهامها ومسئولياتها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة الرياضية (بعجي سعاد ، 2007، ص02)

ومن خلال الزيارة التي قام بها الباحث لبعض المؤسسات الرياضية دفعت به للقيام بدراسة حول دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحقيق الإبداع الإداري، وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول، وتطرق الباحث في الفصل الأول إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي يمكن أن تخدم الدراسة الذي يظم الكلمات الدالة والمفتاحية والإشكالية وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة والفرضيات، أما في الفصل الثالث عن الإجراءات الميدانية للدراسة والذي يضم الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات وإجراءات التطبيق الميداني للأداة وكذلك الأساليب الإحصائية، أما بالنسبة للفصل الرابع والذي يتحدث عن النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة والخلفية النظرية وكذلك من وجهة نظر الباحث، أما بالنسبة للفصل الخامس والذي يتكون من الاستنتاجات والاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I-1- تقييم الاداء

I-1-1- مفهوم تقييم الاداء :

قبل التطريق لمفهوم تقييم اداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له:

الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، دائمين ام مؤقتين، رؤساء ام مرؤوسين. وقد اصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم اهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى ان تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد، تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي. يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يعرف الأداء: بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه كما يعرف الأداء: بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة) ويتمثل في اعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك التي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة"

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان التقييم بأنه " اصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام وعرف موناهاان المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الاشياء .

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل. (بن عيشي، مرجع سابق، ص13) هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

التعريف الاول: تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في اعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة اخرى (صلاح الدين 2002، ص257)

التعريف الثاني: تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معادلات يتم بموجبها (مقارنة ادائهم بتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (شحادة نظمي ، 2000، ص70)

I-1-2- أهداف عملية تقييم الأداء:

يتضح مما سبق ان عملية تقييم الأداء العاملين من الانشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

- الأهداف على مستوى المنظمة :

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:
تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتمثيل الاستراتيجية التنظيمية المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد ان يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة

تحسين المحيط الاجتماعي للعامل: اذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها حيث يمكن القول ان تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة ، الامر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات . ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية (سهيلة محمد عباس، 2003، ص139)

-الأهداف على مستوى العاملين:

تنمية الاحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل لا يفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من انظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة، الأهداف السنوية أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .

-الأهداف على مستوى المديرية :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم، وتحسين الاتصال به، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعامل بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية اخرى .
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموماً يمكن القول ان عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية اضافة إلى انها تعتبر اداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات اعلى وحتى على أداء المنظمة) . ونظراً إلى أهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الاساسية التالية :

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الانتاج واسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق .

- الدفاعية للعاملين لتحقيق الأداء الافضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق

I-1-3- فوائد تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء احدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على اسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قد الامكان وبعيدة عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرضا لاهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 145)

-رفع الروح المعنوية للعاملين :

ان جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسأؤهم عنما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لا عمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وان هدف الإدارة الاساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم كما ان اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة . كل ذلك يدفع الفرد من ان يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج واجادته .

-اشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد ان نشاطه وادائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سياترب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل اقصى جهده وطاقته التي يمتلكها بادية عمله على احسن وجه لكسب رضا رؤسائه .

-وسيلة لضمان اداة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها اسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافئة على اساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين كما ان تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت .

-الرقابة على الرؤساء:

اذ ان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم .

- استمرار الرقابة والاشراف:

اذ ان الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمكم قائما على اسس موضوعية .

-تقييم سياسات الاختيار والتدريب :

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة لاختيار وتدريب العاملين مما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فاذا دلت نماذج تقييم على معدلات مرتفعة استبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الاسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلقيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد اخرى

-توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة ادائه بإجاباته وسلبياته ، وبسبب معرفته المسبقة لان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع ان يتولد اليه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير ادائه وتحسينه سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعيشها إدارة الموارد البشرية في المنظمة . يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا اساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل منهاجا معاصر لا دارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد والى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم ادائهم، لان الفاعلية تنظيمية التي وفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم الأداء الموارد البشرية اداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية ، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء (بن عيشي، 2012، ص17)

I-1-4- عوامل تقييم الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على اداء العامل مباشرة ويقوم على اساسها الفرد، مثل كمية الانتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات ، ولاستعداد للتطور الكفاءة العمل والنتائج التي يحققونها وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية لمدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الاخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا

- عوامل شخصية:

على الرغم من ان الشخصية تعتبر عنصرا اساسيا للنجاح في أداء العمل إلى انه من الصعوبة بما كان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

-غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد

-تفتقد معظم تقييمات الشخصيات المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين ادائه بنجاح كذلك يؤدي نضام الأداء القائم على عوامل شخصية للعداء والحساسية والسلوك الدفاعي .

- عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الانتاج أو المبيعات الاجمالية، أو الدخل الاجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الاربعة الآتية:

الكمية: ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل اثرت اية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا ام سلبيا.

الجودة: ماهي جودة النتاج، وماهي نوعية العامل الذي انجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ماهي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية

التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ واذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج ارادة العاملين؟ ام يعود إلى سوء التخطيط والادارة؟

- عوامل السلوك

بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج الا انها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الاطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل وفيما يلي نعرض امثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

التخطيط: ماهي القدرة على النظر إلى الامام، ووضع برنامج عمل ناجح

تحديد الاولويات: مهارات العامل في التعامل مع الامور حسب اولويتها، هل يقوم بمعالجة الامور المهمة قبل الامور الاقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لا بنجاز العمل بنجاح

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الامور باتخاذ اجراءاتها وتحمل مسؤولية هذه الاحكام والاجراءات

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن افكاره بوضوح وفعالية مع الاخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الامور مثل الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الاملاء وتركيب الجمل والدقة. (تابت ومرسي، 2002، ص 79)

I-1-5- خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثمة مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ان لزم الامر ذلك:

-تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكلفة بما بحيث على اساسها نحكم فيما اذا كان اداؤها وفق المطلوب ام لا، وهي في الحقيقة تمثل اهدافا) يجب على هذه الموارد انجازها من خلال ادائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة. كما يقصد بمعايير تقييم الأداء" الاساس الذي ينسب اليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء" ويقصد بمعايير تقييم الأداء" الاسس التي يركز عليها التقييم" كما يقصد بمعايير تقييم الأداء" المستويات التي يعتبر عنها الأداء مرضيا ام لا ويجب ان توضع هذه المعايير قبل العملية التقييم حتى تكون اساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلية (أحمد ماهر، 2003، ص 373)

- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعارفه وتوضيح ما يجب ان يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الافضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: ان يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم .

- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الاحصائية

التقارير الشفوية ، التقارير المكتوبة

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والاداء الفعلي ومن الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل

بهذه النتيجة، حيث ان نتائج التقييم التي يستعملها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى واصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد ان تتبع هذه الخطوة خطوة اخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية .

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي ان يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة الاقي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في ادائه، كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث ان التقييم الصادق وكما اشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث لا يشعر هؤلاء بان ادائهم اكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر

- الاجراءات التصحيحية :

ان الاجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين: الاول مباشر وسريع، اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وانما فقط محاولة تعيل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الاجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الاساسي، حيث يتم البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة ابعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية اكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الاول، كما وانها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (محمد مرسي، 2003، ص 142)

I-1-6 - انواع معايير الأداء:

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الاعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد فالمعيار الملائم والمناسب للداء الفعال اذ يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فان المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في أداء كل عمل نظرا إلى ان معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن ابعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غي الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء من هذه الصفات أو الشروط الاتية .

أ- الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في اوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على ان قياسات المعيار المأخوذة من قبل افراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى اخر ومن طريقة إلى اخرى.

ب- التمييز:

المعيار الجيد لابد وان يميز بين الأفراد وفقا لا دأهم، حيث ان الهدف الاساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الاجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية. (عقيلي عمر وصفي ، 2005 ، ص 49)

ج- القبول:

لابد ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص اخرى وهي :

الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع

الموضوعية: تنب اثر التقديرات الشخصية والتحيز

الشمول: أي يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة

الاقتصاد: ان يتطلب الحد الادنى أو المعقول من الوقت والجهد والاجهزة والافراد لتطبيقه

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاث اقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا:

ا- معايير نواتج الأداء:

كمية الأداء

جودة الأداء

ب- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الاساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الانتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

-معالجة شكاوى العملاء.

- كتابة التقارير

-المواظبة في العمل

- التعاون مع الزملاء

- قيادة المرؤوسين

ج- معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الاساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية لفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

-المباداة

-الانتباه

-الدافعية العالية

-الاتزان الانفعالي. (عقيلي عمر وصفي ، 2005، ص 49)

I-1-7- الطرق الحديثة تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة حديثة لتقييم أداء العاملين ولكل طريقة مزاياها وعيوبها، حيث ان بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها حيث تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي (محمد مرسي 2003، ص 434)

- مقياس التدرج على اساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتين :

التدرج البياني والمواقف الحرجة: حيث انه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عاملة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

اضاف إلى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرج فعاليته، كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، الى اخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا هذه الطريقة:

-تساهم في تقليل الاخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لإبعاد العمل لمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها ادائه الفعلي بالأداء المطلوب؟

-زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس

-تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم

-تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين

عيوب هذه الطريقة:

-ارتفاع التكلفة والوق والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها

-لايمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية

-هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة

للأداء، كما في الطريقة السابقة، الا ان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة اوزان لكل

بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثمة تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل، أي ان كل

بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين

- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما انجز فعلا، وتم هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على اساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين

2- اثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في البداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبا ان الهدف الاساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل . ومن اهم المقاومات الاساسية للإدارة بالاهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الاساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة لا اجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الاطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء، يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي اثناء هذه الاجتماعات يتم وضع و تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة، في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا ايجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، تركز عملية التقييم على الانجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية

مزايا هذه الطريقة:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي

- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي امكانياتهم.

تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف

- عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى ان كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة .

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات ادارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارات في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما ان توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فان ذلك يزيد من صعوبتها ايضا. (احمد ماهر، 2003، ص378)

I-1-8- أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهيهم نذكر منها:

- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع ان نقلل من هذا التحيز بان نشرك الاخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم ان يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي ويدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.

- أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن ادائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة .

- أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور اسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى احسن موظف واسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء .

- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب الا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الاول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب ان يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة ام سيئة بالتأثر على التقييم الحالي

- التأثير باخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيته المشرفون لتقييم مرؤوسيهيهم طبقا لأخر تقرير عنهم، فاذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد مميذا ايضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى ادائه قد انخفض عما كان واذا كان تقرير موظف اخر في الفترة السابقة ضعيفا، فيعده المشرف ضعيفا. في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من ادائه بعد التقرير السابق.

I-2-2- الإبداع الإداري:

I-2-1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلا من أشكال النشاط الانساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محورا للتناول الفلسفي والادبي والفني غير ان الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ الا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعا رئيسيا في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية اثناء الحرب العالمية الثانية أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (أميمة الدهان: 1992م، ص177)

ورغم كثرة ما كتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع الا انه لا يزال هناك موز يحيط بالموضوع بل ان العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة عملية ومنهجية الا في اواخر القرن التاسع عشر، واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع وجاء في لسان العرب ان الإبداع من (بدع) و (بدع الشيء) أو ابتدعه أي انشاء الشيء وبدايته اولا.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا أي انشاه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيرا كان او شرا، والابتداعية تتسم بالخروج في الاساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله: 1406، ص79)

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وابعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها اضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر اليه على اساس انه عملية (..) ومنهم من ينظر اليه على اساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر اليه على اساس انه منتج (.) وهذا كله ادى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري، وعلى الرغم من هذا فانه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي: (عساف عبد المعطي: 1994، ص269)

- 1- في هذا المحور ينظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بانه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على انه مفيد .
- 2- يركز هذا المحور على الانتاج الإبداعي وحل المشكلات، وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بانه يسعى لتحقيق انتاج يتميز بالجدة والملائمة وامكانية التطور.
- 3- يركز على السمات أو الخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطر والاستقلال، وهناك طائفة اخرى تركز على سمات مثل الطلاقة والاصالة.
- 4- يركز على الامكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع انه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الاشراف، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة احساس المبدع بالمشكلة (الحقباتي تركي عبد الرحمن، 1418هـ، ص12)

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جودة وكفاءة وفعالية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الاصاله والمرونة والتحديث وقدرًا من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (بامية سلوى 1986، ص69)

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكات والتطور إلى مرحلة الابتكار الاصيل. والإبداع قد يكون ابداعا فنيا أو انتاجيا أو تنظيميا وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الانسان وجوانب الحياة. (العواجي إبراهيم: 1406، ص955)

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما ستثار بعمق وبصورة فعلية والعملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (الشيبني هاشم: 1997، ص88)

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات لتواصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر سعود محمد : 1992، ص102)

ويعرفه العديلي بأنه الافكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي (العديلي ناصر محمد: 1406، ص35)

وقد عرف الحقباتي الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصاله والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المؤلف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تستتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباتي تركي عبد الرحمان: 1418، ص15)

كما عرف الإبداع الإداري على أنه قدرة الموظف على الانتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الانتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والاصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، غادة عبد الرحمن: 1422، ص15)

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، واداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الاصاله، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على الحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج من المؤلف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

I-2-2- نظريات الابداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح افكار اصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم اذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي الصرايرة أكثم: 2003، ص 203، 205)

أ. نظرية: (1958 Simon March)

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الابداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، ثم ابداع عزيا الفجوة الادائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية .

ب. نظرية (1961 STALKER BURNS)

وكان اول من أكد ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا اليه من ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم على طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

ج. نظرية (1966 Wilson)

قد بين ان عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى ادخال تغيرات في المنظم وهي ادراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ. وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها اثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب اعضاء المنظمة.

د. نظرية (Harvey of mill، 1970)

قد استفادا مما قدمه كل من (1958 Simon March) و(1961 STALKER BURNS) فانصب تركيزه على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية - الابداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا انواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وانواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقرير أي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الامثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام، معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الانسب، اذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر اسلوب أكثر ابداعية لمواجهتها.

هـ. نظرية (Hage and Aiken, 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، اذا نحا تناول المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي: مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (MARCH & SIMON) مرحلة الاعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي. مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الابداع فمختلفة وبالغة زيادة التخصصات المهنية وتنوعها المركزية. الرسمية. الانتاج. الكفاءة والرضا عن العمل.

و. نظرية (Zaltman and others, 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Haje (1970 and Aiken) الا انهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و اضافوا متغيرات اخرى هي العلاقات الشخصية، اسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء:

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

مرحلة ثانوية حول مراحل الابداع .

مرحلة ثانوية للقرار.

مرحلة التطبيق:

تطبيق تجريبي.

تطبيق متواصل. (الصرايرة أكنتم: 2003، ص203، 205)

I-2-3- عناصر الابداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الابداع الإداري ولكن نذكر ام هذه العناصر (الشبيبي هاشم: 1997، ص91)

- الطلاقة: يقصد بها انتاج أكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- الاصاله: تعني ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون افكاره جديدة.
- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا .
- التحليل: يقصد به انتاج ابداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها .
- المخاطرة: يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحميل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر سعود محمد: 1992، ص64)
- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة عن التحرر من النوعية التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباني تركي عبد الرحمن، 1418، ص17)

I-2-4- مراحل العملية الابداعية:

رغم ان الابداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل الا انه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الابداعية فمثلا قسم هاريس (Harris) مراحل العملية الابداعية إلى ست خطوات (أميمة الدهان: 1992، ص188)

- وجود مشكلة
- جمع المعلومات
- التفكير في المشكلة
- تصور الحلول
- التحقق من الحلول أي اثباتها تجريبيا
- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسم العملية الابداعية إلى اربع مراحل مثل (محمد محمود فؤاد: 1991، ص57) وهي كالآتي:

-مرحلة الاعداد والتحضير:

وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

- مرحلة التبصر والتفريخ:

ويطلق على هذه المرحلة أيضا الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أما شهورا أو سنوات وتمثل هذه المرحلة ادق مراحل الابداع واهمها.

لأنها تشهد عمليات التفاعل وارهاساتها. وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان، وتحدث خلالها محاولا هائلة ارادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

- مرحلة البزوغ والاشراق:

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص البداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن ان يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما اهميتهما وصعوباتهما الا انهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث ان يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها الا المبدعون وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

-مرحلة التحقيق والتجريب:

ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل اليه . (محمد محمود فؤاد: 1991،ص60)

I-2-5- مستويات الابداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- الابداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد اليه من خلال تلك القدرة الابداعية، ويعبر عنها في سلوك ابداعي، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماع والذي يشمل المدرسة - الجماعية غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع ، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

- الابداع على مستوى الجماعة:

وهو الابداع الذي يتم تقديمه أو التوصل اليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء اعمال أو لإنتاج سلع أو خدمة.

- الابداع على مستوى المنظمة:

وهو الابداع الذي يتم من خلال المنظمات .والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل احيانا.
- وجود نظام يؤيد الابداع ويشجع المبدعين
- الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ واخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها
- الالتصاق بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من عدد المستويات والوحدات الإدارية.

- الحزم والين، من حيث توجيهات اساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين اثناء أداء المهمة (الشبيني هاشم: 1997م، ص94).

I-2-6-العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري:

يمكن تقسيم هذه العوامل الى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر (النمر سعود محمد: 1992، ص 91)

• العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف - عند ادائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون اجابية تساهم في دفع افرء إلى الابداع والتطوير وقد تكون عاملا مشبعا للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من ان تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد واجراءات العمل ان تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الانسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل واهم هذه العوامل هي:

- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجه الفرد من مؤثرات ذات اثر على العملية الابداعية حيث نجد ان الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل م العاملين والنظرة الجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما وديالى المزيد من لبذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي - بالتالي- إلى خلق واطلاق القدرات الابداعية لديهم كما ان تبسيط اجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان ايضا إلى هذه النتيجة

كم ان درور البيئة التنظيمية ودور الاعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور لمنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع
- متابعة الأفراد داخل التنظيم بالاحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية
- خلق بيئة تنظيمية بالمرونة

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وانجازات التنظيم، واذكاء روح الابداع بين افراده بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة .

-جماعة العمل:

ان التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي نشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية، فاذا كان التعامل بينهم يقوم على اساس المحبة والمودة والتعاون فاذا هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية ابداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين .

- الاتصالات الإدارية :

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها عن تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما ان الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة امور العمل لها دور مؤثر على الابداع وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الابداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير اهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل اليه
- يجب ان تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل اليه بالحجم المناسب الامر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب ان يكون متمشيا معالاً حدث أي ان المعلومات يجب ان ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات اهميتها.

-اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها اثر في تنمية الابداع لدى المرؤوسين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه اقرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعا عوامل تساعد على خلق بيئة ابداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الابداعية من ناحية وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية اخرى

• العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الابداعية لديه وبالتالي فان توفر القدرات الابداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وانما هناك جماعات اخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه واهمها:

- الاسرة:

تعتبر الاسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من اهم المؤثرات الخارجية ، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاحه التنظيمات في تنمية القدرات الابداعية للعاملين لديها انما يعود جزء منه إلى بنجاح الاسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم .

-التعليم:

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العلمية، فالعملية التعليمية تتكون من عدمن العناصر تتمثل ي الكتاب، الاستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد ان تتكامل مع بعضها بشكل ايجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن اسلوب التلقين في نقل المعلومات، والاخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل

والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثيراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد ان يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- وسائل الاعلام:

لوسائل الاعلام باختلاف انواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب ووجه الابداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الاعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والابداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية ابداء الراي تقود إلى التفكير والابداع. كما ان وسائل الاعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمام فرصة التحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية. (النمر سعود محمد: 1992، ص 101)

I-2-7- خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الذكاء
- الثقة بالنفس على تحقيق اهدافه
- ان تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة
- القدرة على تنفيذ الافكار الابداعية التي يحملها الشخص المبدع
- القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر علاقتها بل يقوم بتحليلها ويشير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من آرائهم
- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الانانية
- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود واثبات الذات ، فقد يكون من اسرة مفككة أو اسرة فقيرة أو من احياء شعبية
- الثبات على الراي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم افكار لم يتم طرحها من قبل
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وانظمة
- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن

I-2-8- معوقات الابداع:

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الاعاقة للأسباب التالية (الفياض محمود: 1995، ص67)

المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .

الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة ان تتحملها.

ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة اصحاب السلطة في المحافظة عليها .

وقد اضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري رندة:2002،ص 249)

- الخف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الاعتياد على الامور.
- مقاومة التغيير .
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التويخ العلني .
- العقاب في حال الفشل.

I-3- الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة :

إن مصطلح مراجعة الدراسات السابقة أو المشابهة يعنى التعريف والتصنيف والتحليل المنظم للتقارير والوثائق التي تحتوي على معلومات مرتبطة بمشكلة بحثنا، وفي حدود إمكانيات الباحث لقد تم التوصل إلى الدراسات المشابهة التي تم تقسيمها إلى قسمين الأولى منها تناولت تقييم الأداء أما الدراسات الثانية فتناولت التدريب وتم تدريبها على أساس الاقدمية في الحدث ونذكر منها :

I-3-1-الدراسات التي تناولت تقييم الأداء :**• الدراسة رقم: 01 "دراسة شنوفي سنة 2005 :**

التي هدفت الى تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أداة الاستمارة الاستبائية على عينة تكونت من 124 عامل إلى إن ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يتسم بالموضوعية والعدل والدقة ،بحقق للعمال الرضا الوظيفي ويؤمن للمؤسسة أهدافها ونظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يجب أن تتوافر فيه ،الملامح الواجب توافرها في أنظمة التقييم على جوانب أداء محدودة تملئها ظروف وحالات خاصة لفترات زمنية بعيدة. وهناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز والمكافآت أو التعيين والاختبار أو الترقية والنقل والفصل وتحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها .

• الدراسة رقم:02 "دراسة فضيل سنة 2006 :

التي هدفت إلى معرفة أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أداة الاستمارة الاستبائية على عينة تكونت من 85 عامل وتوصل الباحث إلى عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم .وعدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم وعدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلا من الاعتماد على الذاكرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزي لمتغيرات الديمغرافية وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء .

• الدراسة رقم : 03"دراسة بعجي ، سنة 2007:

التي هدفت إلى معرفة أهمية تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أداة الاستمارة الاستبائية، على عينة تكونت من 110 فرد وتوصل الباحث إلى أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفضال مسيلة ، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين وتوجد علاقة واضحة وذوات دلالة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل الدراسة ، سواء تعلق الأمر بالحوافز ، الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة المهارية .

• الدراسة رقم: 04 دراسة أبو حطب سنة 2009 :

التي هدفت إلى معرفة أهمية فعالية نظام تقييم أداء وأثره على مستوى أداء العاملين حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الاستبائية. على عينة تكونت من 119 فرد وتوصل الباحث إلى أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى النتائج التي قد تنتج عنها ، وذلك نتيجة لعدم وجود جهة مهتمة تتولى عملية التحليل الوصفي وان هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية ، مما يدل على أن المعايير التي توضع غير واضحة. وان المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية، غير موضوعية ، تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية ويدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم أداء العاملين.

• الدراسة رقم: 05 دراسة صالح سنة 2013 :

التي هدفت إلى معرفة فعالية تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستمارة الاستبائية. وعينة تكونت من 30 موظف وتوصل الباحث إلى عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلا من الاعتماد على الذاكرة المقاييس المستخدمة تتوفر فيها المواصفات التي يجب أن تتوفر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء الذي من خلاله يتم تحديد الخبرات التي تساعد على زيادة الأداء تبين أيضا عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية .

I-3-2-الدراسات التي تناولت الإبداع الاداري :

• الدراسة رقم 01 : دراسة العواد"2005":

بعنوان "واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة الى :

- معرفة واقع الابداع الاداري في جهاز قوات الأمن الخاصة كما يراه الضباط العاملين .
 - معرفة معوقات الابداع الاداري في جهاز قوات الامن الخاصة كما يراه الضباط العاملين فيها .
 - تحديد أساليب تطوير الإبداع الإداري في جهازا لقوات الأمن الخاصة كما يراه العاملين فيها .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ،و استعان بالاستبانة من اجل جمع المعلومات و التي وزعها على عينة الدراسة بلغت 237 مفردة .

و توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إن واقع الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة متوسط بشكل عام .
- معوقات الإبداع الإداري المذكورة في أداة كانت محققة و موجودة بدرجة عالية .
- إن نسبة أساليب تطوير الإبداع الإداري كانت محققة و بدرجة عالية .

• الدراسة رقم : 02 دراسة النتيقات "2006":

بعنوان "المتغيرات التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى الضباط العاملين في شرطة بمدينة الرياض .
 هدفت هذه الدراسة الى تبيان مستوى الابداع الاداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض .
 التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين .
 التعرف على مدى درجة اتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض .
 تم استخدام المنهج الوصفي ، استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات و معلومات المتعلقة بالدراسة ، وطبقها على عينة قوامها 160 مفردة .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ارتفاع في مستوى الابداع الاداري لدى الضباط في شرطة مدينة الرياض .
- تدني درجة المركزية في بيئة شرطة في مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين .
- درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ اي مشكلة ، فان العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون إلى رئيسهم لحلها

• الدراسة رقم: 03 دراسة العجلة "2009":

بعنوان "الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري عاملين بوزارات قطاع غزة " .
 هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات و البيانات خاصة بالدراسة ، ووزعت هذه الاستبانة على عينة بلغت مفرداتها 370 فرد .

و توصلت الدراسة الى :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات الابداعية المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
- واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .
- عملية تقويم الاداء بوزارات قطاع غزة لا يتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف و الوزارة معا .
- واقع الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

• الدراسة رقم : 04 دراسة عوض 2013:

بعنوان "تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان .
 هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان و اثره على التطوير التنظيمي على مستوى الافراد و الجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات .

التعرف على مدى تأثير عناصر الابداع الاداري في تطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان .
 الباحث المنهج الوصفي و استعان باستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات ووزعت على عينة قوامها 425 فرد .

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

بينت نتائج الدراسة ان المؤسسات الاتصالات تطبق عناصر و جانب الابداع الاداري و بدرجة جيدة مما يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها .

• الدراسة رقم: 05 دراسة أربيع "2013":

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري بمؤسسة سونلغاز ببوسعادة . هدفتم الدراسة الى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الاداري داخل المؤسسة العمومية الجزائرية . محاولة معرفة مميزات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تبنيتها لثقافة الابداع ، ودى مساهمتها في تفجير الطاقات الابداعية .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في عرض و تحليل النتائج و استعان بالاستبانة لجمع المعلومات و البيانات و طبقها على عينة قوامها 58 مفردة . و خلصت الدراسة الى :

- ان القذارات الابداعية لدى العمال محققة لكن ليست بشكل كبير .
- ان عملية الاتصال وظيفية من وظائف الادارة و تمثل جزءا من ثقافة المؤسسة و هي ثقافة ايجابية و حاضرة بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات .

• الدراسة رقم: 06 دراسة جلولي "2013":

بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي ببسكرة . هدفتم هذه الدراسة الى معرفة مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتحليل وللوصول الى نتائج الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة ووزعتها على عينة الدراسة التي شملت 160 عامل و عاملة. و تحصلت على النتائج التالية :

- ان مستوى الابداع الاداري مرتفع لدى العاملين بجامعة بسكرة .

I-3-3- التعليل على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة سواء المعلومات بحيث المواضيع التي طرحت أو من حيث المنهج العلمي المستخدم أو أدوات جمع المعلومات أو من حيث العينة المعتمدة في البحث توصل الباحث الى:

الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع تقييم الأداء العاملين والإبداع الإداري، حيث اشتركت هذه الدراسة مع دراسة كل من نور الدين شنوفي 2005 ونعيمة فضيل 2006 وبعجي سعاد 2007 وموسى محمد أبو حطب 2009 وصالح عبد القادر 2013 في المتغير المستقل وهو تقييم أداء العاملين واختلفت في المتغير التابع، وما نلاحظه هو أن العامل المشترك بين هذه الدراسات والدراسة الحالية إن كلهم يهتمون بعملية تقييم أداء العاملين إلا أن هذه الدراسة اهتمت بالعاملين داخل المؤسسة الرياضية.

كما أن الدراسة الحالية اشتركت مع دراسة جلولي واريح 2013 والنتيفات 2006 حول متغير الإبداع الإداري كمتغير تابع، بينما دراسة عوض 2013 والعجلة 2009 والعواد 2005 تناولت متغير الإبداع الإداري كمتغير مستقل، ولكن كل هذه الدراسات مؤسسات حكومية وتعليمية بينما الدراسة الحالية تناول فيها الباحث المؤسسة الرياضية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القصور ونقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والعمل على معرفة كيفية تطويره الإبداع الإداري فقد هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي للأفراد وسبل تطوير الإبداع الإداري ومدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على الإبداع الإداري واستفاد الباحث في هذه الدراسات في:

- تحديد إشكالية والفرضيات العامة والجزئية وأهداف الدراسة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة واختيار نوع العينة الملائمة للدراسة.
- اختيار الأدوات الملائمة للدراسة والمعالجة الإحصائية

واختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات من حيث:

- المؤسسة: هذه الدراسة تناولت المؤسسة الرياضية بينما باقي الدراسات تناولت مؤسسات حكومية واقتصادية.
- العينة: هذه الدراسة أجريت على العاملين في الإدارة الرياضية بينما الدراسات الأخرى أجريت على العاملين في مختلف القطاعات الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

II-1-الكلمات الدالة في الدراسة:

II-1-1-تقييم الاداء:

التقييم لغة: اسم تقييم: مصدر قَيَّم ، قَيِّمَ : فعل قَيَّم يَقِيِّم ، تَقْيِيْمًا ، فهو مُقَيِّمٌ ، والمفعول مُقَيِّمٌ ، قَيِّمَ الشَّيْءَ تَقْيِيْمًا: قَدَّرَ قِيَمَتَهُ، قَيِّمَ السَّلْعَةَ : حدَّد ثمنها، قَيِّمَ وضْعًا: استعرض نتائجَه وما حقَّقه من تقدُّم ، وقرَّر. (معجم المعاني).

اصطلاحا: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن ، بما يجب أن يكون ، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب أن يكون ، وما هو كائن في أي ميدان كان (راوية حسن ، 2003، ص209)

الأداء : كما يعرف الأداء: بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " (حمدوي وسيلة ، 2004، ص123).

الأداء:

لغة: يعرف الاداء على انه ناتج الجهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين (عصام بدوي ،2000، ص12)

اصطلاحا: يعبر مفهوم الأداء من الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و بالتالي يشير على درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد سعيد سلطان : 2002 ، ص 219)

إجرائيا: هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة.

تقييم الأداء: " يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور . (ثابت،2001،87)

اجرائيا: هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم بشكل منصف وعادل من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك بحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لإنجاز الأعمال المكلفون بها .

II-1-2-الابداع الإداري

- **لغة :** مشتق من بدع ، والبدع الشيء او ابتداعه تعني انشائه وبدأه أولا ، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعة بدعا اي انشأه على غير مثال . (معجم المعاني)

- **اصطلاحا:** استجابة محدثة وأكثر جدولا وكفاءة لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير والتغير في السلوك ومن ثم تطبيق ، ويتطلب

الابداع الاصلية والمرونة والتحديث وقدرا من الطلاقة والتوسع ويتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات (بامية سلوى، 1986، ص 69)

ويعرفه لعواجي أنه عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الاصيل والابداع قد يكون ابداعا فنيا او انتاجيا او تنظيميا وقد يكون عملا فرديا وجماعيا ، وهو حالة مستمرة تحديث في جميع مراحل حياة الانسان وجوانبها (العواجي ابراهيم ، 1995، ص14)

وقد عرف النمر الابداع الاداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل الى فكرة او اسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (النمر سعود محمد ، 1992ص 102)

- إجرائيا : يمكن تعريف الإبداع الاداري بأنه اسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري بشكل اساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات ، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية : الاصلية ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف ساء للفرد نفسه او للمؤسسة التي يعمل بها .

II -1-3- الإدارة الرياضية:

• الإدارة

- لغة: نقول فلان يراوغ فلاناً إذا كان يجيد عما يُديره عليه ويُحايضه، وفلان يُديرني على أمر وأنا أريغه (ابن منظور، 1986)

- اصطلاحا:

يعرفها فريديريك تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها

وعرفها هنري فايول :أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط أن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب (حسن أحمد الشافعي ، 2003، ص33)

إجراءات:

الإدارة هي مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بأنشطة بتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه وتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

● الإدارة الرياضية:

- اصطلاحا : الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (نعمان عبد الغني ولطيفة شرف الدين، 2010، ص 15)
- إجراءات: الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وفن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات، وفي بحثنا هذا الإدارة الرياضية هي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

II-2- إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية، فهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسات ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية وتطويرها وهي بذلك تؤثر على استراتيجياتها ومشاريعها. كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات وخبرات وسلوك واتجاهات تميزها بليونته والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبو إليه، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد وهي الوظيفة الأكثر داخل المنظمة.

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية. على هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثمة تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثمة تصحيحها في الوقت المناسب. (عمان بن عيشي، 2012، ص 07)

لذلك فقد أصبح تقييم أداء العاملين ضروري في المنشآت الرياضية وذلك لتواجد العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في عملها وتطويرها ومحاولة الوصول بها إلى مستوى الإبداع الإداري، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة تخرج التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية و اقتدار، فالإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطويرها فهو أداتها في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعد في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات.

والمنظمات في الجزائر على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. (محسن مخامرة، 1988، ص 102).

لذا يرى كثير من كتاب الإدارة والمديرين اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وإن الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، لذلك فإن إعداد مؤسسات الإدارة الرياضية وتمكينها من أداء دورها الجدي بوصفها إدارة تغيير إبداع يتطلب بضرورة الحال استخدام أساليب تقييم الأداء وتطوير أوصال هذه الإدارة وانطلاقاً مما تم ذكره في إشكالية الدراسة نطرح التساؤل التالي:

هل لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام تساؤلين اثنين:

- هل لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية؟
- هل لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية؟
- هل لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية؟

II-3-أهداف الدراسة:

- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

II-4-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في معالجة مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من العاملين بالإدارة الرياضية وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيد لتطوير الابداع الاداري من خلال تقييم ادائهم . إن تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية يعد احدى السياسات الهامة والاساسية التي تساعد في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة الرياضية حيث تساعد على تحيد الثغرات وأوجه القصور لدى العاملين من اجل علاجها وتطوير ادائهم لتحقيق الابداع الاداري وبذلك تحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة . كما أنى أهمية هذه الدراسة تتجلى ايضا في محاولة إيجاد سبل لسد النقص في اجات تقييم الاداء بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث لاسيما وان معظم الباحثين ركزوا اجاتهم في المجال التقني واهملوا الجانب الانساني

II-5-فرضيات الدراسة:

II-5-1-الفرضية العامة:

لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية.

II-5-2-الفرضيات الجزئية:

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

III-1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها ، ذلك لأنها لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة ، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث ، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة ، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العملية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها ، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه الكثير من الباحثين. (محمد زيان عمر، 1983، ص 130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف ، الإطار وظرف البحث). (فضيل دليو ، 1995 ، ص 46).

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة ، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة ، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب .

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها ، لهدف استطلاعي الغرض من التعرف على دور تقييم الأداء وتحقيق الإبداع الإداري في الإدارة الرياضية حيث تم تقديم أداة البحث (استمارة استبيان) في صورتها الأولى ، حيث تم اختبار 08 عاملين بالمديرية وذلك من اجل التعرف على ملائمة الأداة وصلاحيته لقياس ما وضع من أجله ، وكذا مناسبتها لخصائص عينة البحث .

1.1 المجال المكاني والزمني:

1.1.1 المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

1.1.2 المجال الزمني : امتدت فترة الدراسة من 10 جانفي 2017 إلى غاية 15 ماي 2017.

III-2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها وإلى بعض النتائج (عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، 1996، ص13).

تختلف المناهج المتبعة تبعاً لاختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه في المجال البحث العلمي ويعتمد اختيار المنهج المناسب لحل مشكلة البحث بالأساس على طبيعة المشكلة نفسها، وفي بحثنا هذا حتمت علينا مشكلة البحث إتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي هو عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كما وكيفاً، بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما يهدف إلى تنظيم المعلومات وتصنيفها، ويساعد الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تطور الواقع الذي ندرسه وهذا للتأكد من صحة فرضياتنا، ولأجل الإجابة عن المشكلة المطروحة في بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الأشكال المطروح، حيث "يعتبر من أكثر المناهج البحث استخداماً وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم بجمع أوصاف دقيقة علمية للظواهر المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة" (إخلاص (محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 2000، ص83).

III-3- مجتمع وعينة الدراسة**III-3-1 مجتمع البحث :**

نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي الواقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته. (تامي ملحم، 2000، ص200).

وتمثل مجتمع بحثنا في العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 38 فرد.

❖ مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985م وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987م أعيدت هيكلية مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل قسم /مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم:

234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي (رقم 354/06 المؤرخ في 5 رمضان 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006م) والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية

وسيرها لاسيما المادة 5 منه وطبقا لأحكامها ، أصبحت مديرية الشباب و الرياضة للولاية و تحت سلطة المدير تضم 4 مصالح و كل مصلحة تتكون من 3 مكاتب ، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة الاستثمارات و التجهيزات ، ومصلحة التكوين وإدارة الوسائل، (ينظر الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)

وجاء في المادة 3 منه الغاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثاني عام 1410 هـ الموافق ل 19 ديسمبر 1990م و المذكور أعلاه، حيث حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق ل 10 مارس سنة 2007 م. يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك في المساهمة بالدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات وكذا المتابعة الميدانية لها.

III-3-2 العينة :

العينة جزء من الكل أو بعض من جميع ، يبنى الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي .(بشير صالح الرشيدي:2000،ص20) . وقد أجريت الدراسة الميدانية على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمتمثلة في 38 عامل : حيث تم الاختيار بطريقة المسح الشامل من أفراد مجتمع البحث ، وتم استبعاد 8 عمال الذي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية . أي العينة تتمثل في 30 فردا من العاملين بالمديرية.

ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق(س) فإننا نسمي س متغيرا مستقلا، ص متغيرا تابعا، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س ، ولا يعني وجود مصطلح "مستقل" و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب ، في اقتران الطالب لسلة ما نجد انه يتوقف على عدة عوامل كالدخل ، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم .

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى: **المتغير المستقل**: بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث (متغير المعالجة) .

فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فان حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة .(فريد كامل أبو زينة وآخرون ، 2006،ص28،27) . والمتغير المستقل في بحثنا هو : تقييم الأداء .

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل ،إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007،ص72) . والمتغير التابع هو الإبداع الإداري .

III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

في البداية يجدر بنا أن نبين الأسباب التي جعلتنا نستعمل هذه الأدوات كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة ، وهي أسباب فرضتها المناهج المستعملة للتأكيد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية . ويشير محمد شفيق "أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات ، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها ، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا". (محمد شفيق:1998، ص111).

الاستبيان:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية ، و يمكن تعريفها بأنها :عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملأها مباشرة و تسمى الاستبيان ،يطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة. يعد الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب. وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية واشتمل هذا المحور على 07 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة.
 - **المحور الثاني:** لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية واشتمل هذا المحور على 06 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة أيضا.
 - **المحور الثالث:** لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية واشتمل وقد اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة و كانت على شكل أسئلة مغلقة.
- **الخصائص السيكومترية للأداة:**

- **الصدق الذاتي:** تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$0.980 = \sqrt{0,962}$$

- ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي استبيان أن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على أشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة .

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
المحور الأول	7	0.962
المحور الثاني	6	
المحور الثالث	6	
المحاور الثلاثة (المجموع الكلي)	19	

الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون.

III-5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط استمارة الاستبيان الخاصة بإداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 30 استمارة ابتداء من 21 مارس 2017 . تم استرجاع الاستبيان الموزع عليهم يوم 27 مارس 2017 من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

III-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم تحليل الاستبيان من خلال: برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V22)، حيث قمنا باستخدام

الأدوات الإحصائية التالية:

- 01- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أسئلة استمارة الاستبيان.
- 02- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.
- 03- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة

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

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

الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات

دالة إذا كان كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولة

غير دالة إذا كانت كا2 المحسوبة أقل من الجدولة

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

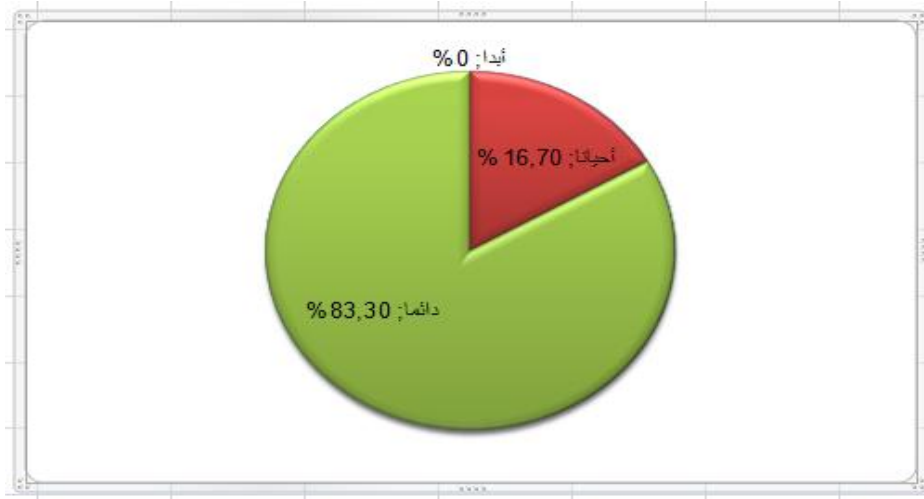
1-IV عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

المحور الأول: لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية

السؤال رقم 01 : يدفعك تقييم أدائك الى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان تقييم الأداء له دور في انجاز ما يسند للعامل بأسلوب متجدد ومتطور

الجدول رقم (1) يوضح : انجاز ما يسند للعامل بأسلوب متجدد ومتطور بعد عملية التقييم							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0.002	2	5.991	12.2	63.3	19	دائما
					16.7	5	أحيانا
					20	6	أبدا
					100	30	المجموع



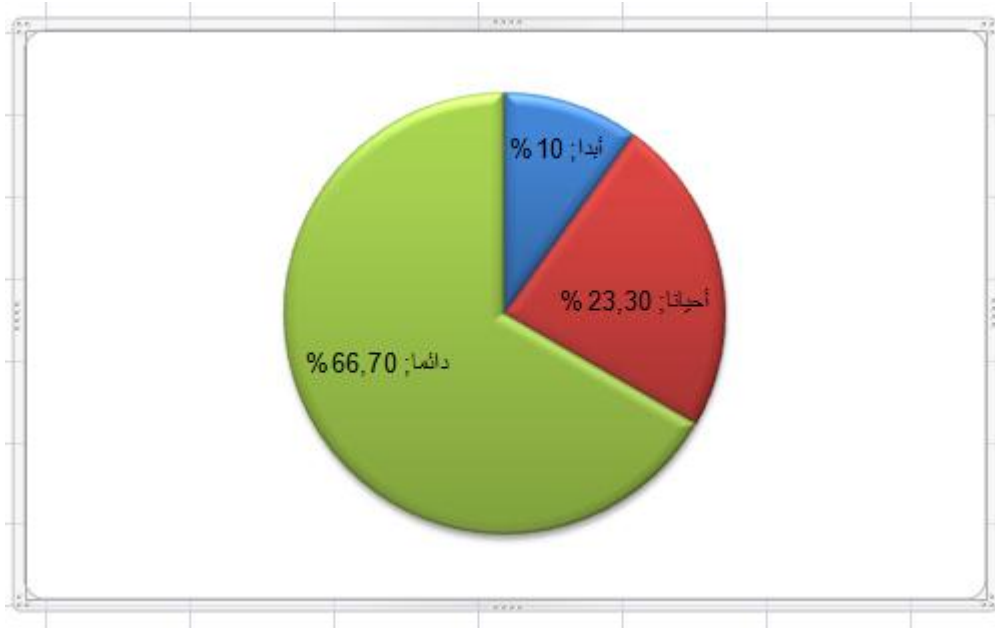
شكل رقم (1) يوضح نسب انجاز ما يسند للعامل بأسلوب متجدد ومتطور بعد عملية التقييم

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " يدفعك تقييم أدائك الى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 5 تكرارات وبنسبة 16.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20,00 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 12.20 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.02 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : يدفعني تقييم أدائي الى انجاز ما يسند إلي بأسلوب متجدد ومتطور.

السؤال رقم 02 : هل تحاول تطوير إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يستطيع تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين

الجدول رقم (2) يوضح : محاولة تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0	2	5.991	15.8	66.7	20	دائما
					23.3	7	أحيانا
					10	3	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (2) يوضح نسب محاولة تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تحاول تطوير إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.7 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 7 تكرارات وبنسبة 23.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

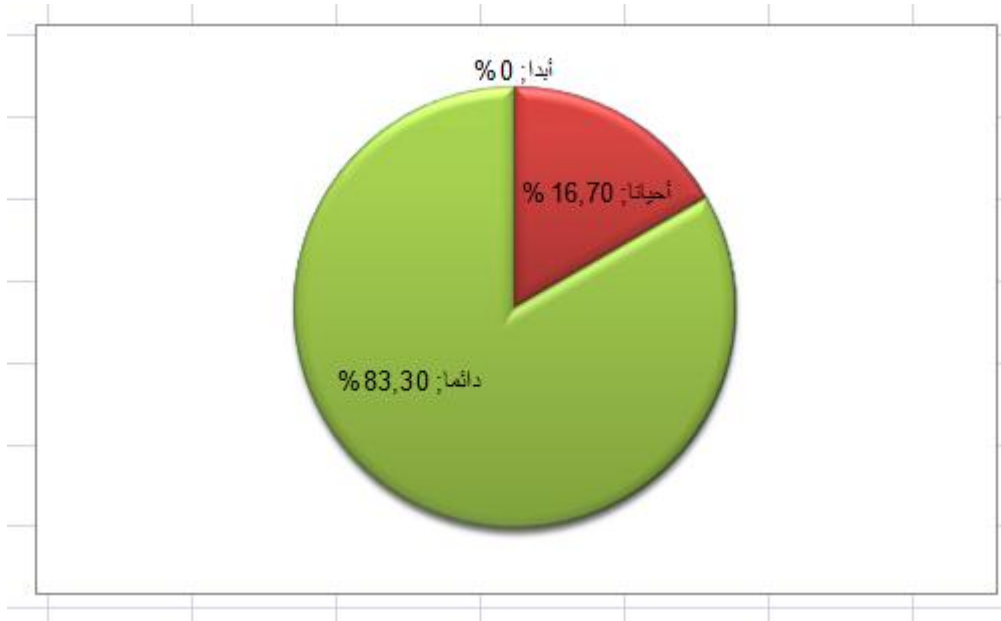
وأن كا2 المحسوبة بلغت 15.8 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.02 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أحاول تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين .

السؤال رقم 03 : هل تستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في ادائك بشكل مختلف

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يستطيع تطوير الافكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف

الجدول رقم (3) يوضح : قدرة العامل على تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في أدائه بشكل مختلف							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0	1	3.381	13.333	83.3	25	دائما
					16.7	5	أحيانا
					0	0	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (3) يوضح نسب قدرة العامل على تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في أدائه بشكل مختلف

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في ادائك بشكل مختلف " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 25 وبنسبة 83.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 5 تكرارات وبنسبة 16.7% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

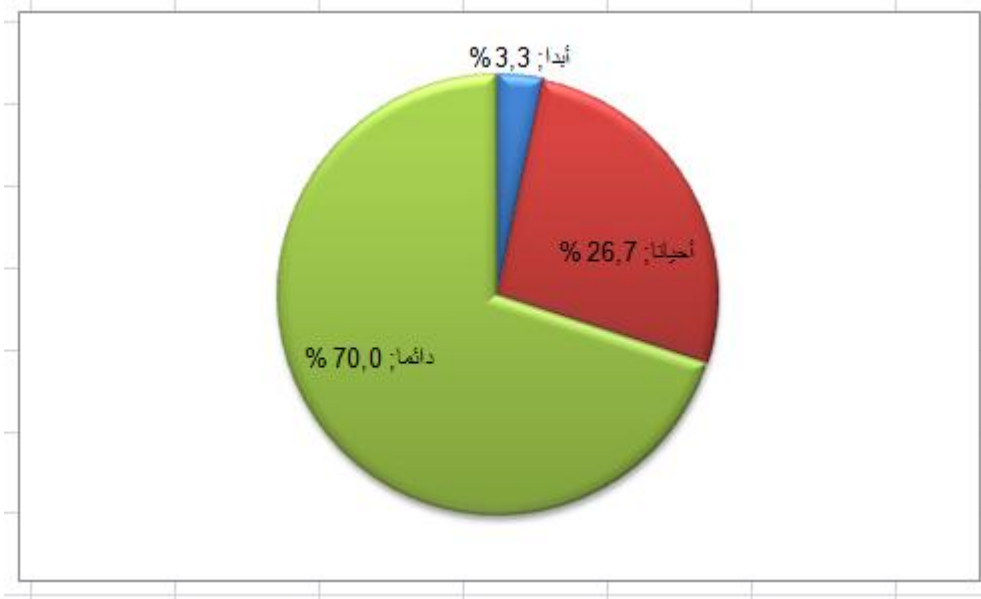
وأن كا2 المحسوبة بلغت 13.33 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.381 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 1 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أستطيع تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في أدائي بشكل مختلف.

السؤال رقم 04 : هل لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير ادائك بتلقائية ويسر

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر

الجدول رقم (4) يوضح : القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0	2	5.991	20.6	70	21	دائما
					26.7	8	أحيانا
					3.3	1	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (4) : يوضح نسب القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير ادائك بتلقائية ويسر " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70% في حين أن قيم المشاهددة لصالح أحيانا كانت 8 تكرارات وبنسبة 26.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.3% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

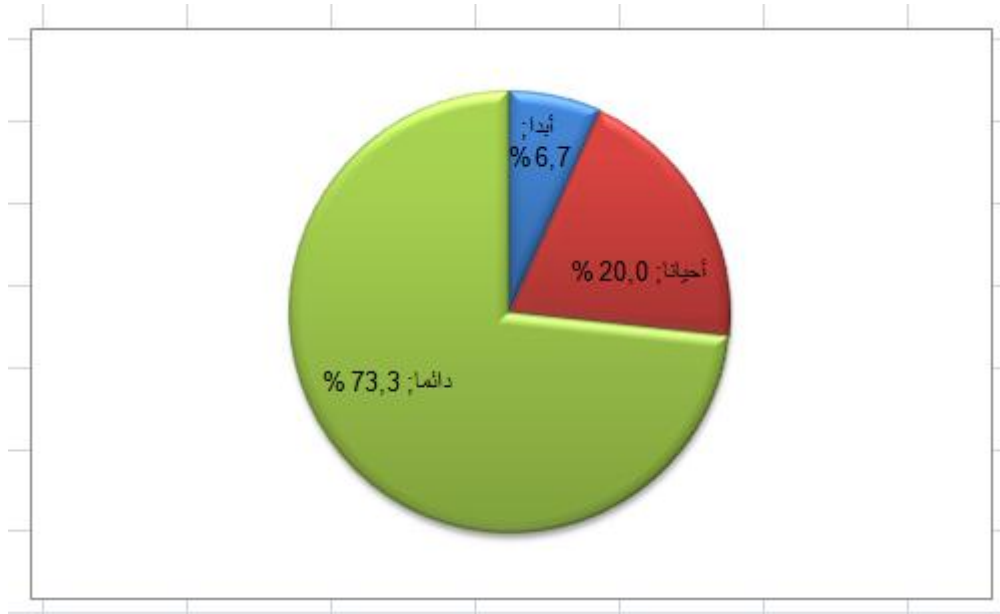
وأن كا2 المحسوبة بلغت 20.6 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الاداء بتلقائية ويسر.

السؤال رقم 05 : تساهم في تحسين عملك بسرعة من اجل تقييم ايجابي

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يساهم في تحسين العمل بسرعة من أجل تقييم ايجابي

الجدول رقم (5) يوضح : المساهمة في تحسين العمل بسرعة من اجل تقييم ايجابي							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0	2	5.991	22.4	73.3	22	دائما
					20	6	أحيانا
					6.7	2	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (5) : يوضح نسب المساهمة في تحسين العمل بسرعة من اجل تقييم ايجابي

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تساهم في تحسين عملك بسرعة من اجل تقييم ايجابي " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 6 تكرارات وبنسبة 20% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.7 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

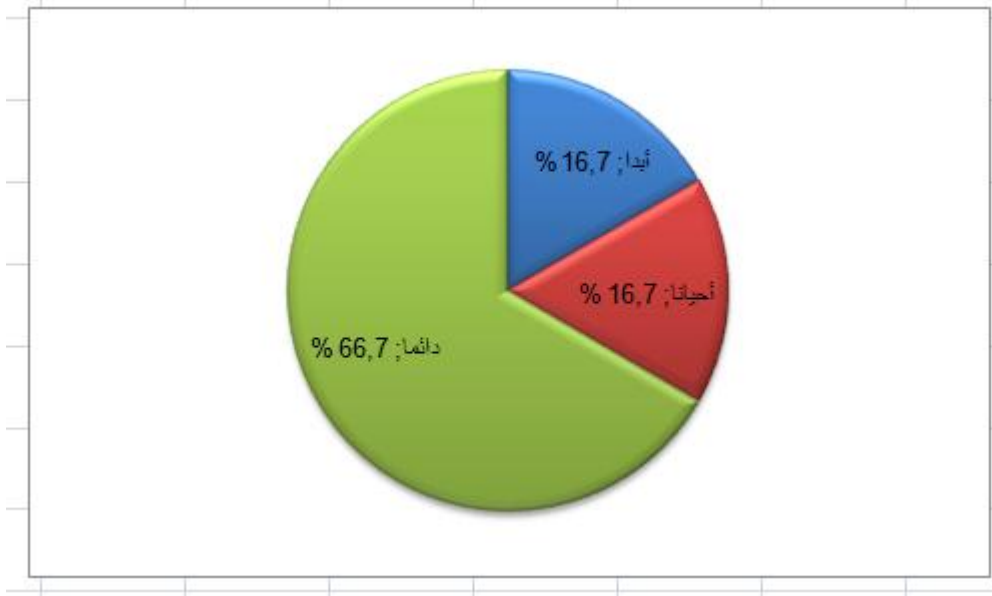
وأن كا2 المحسوبة بلغت 22.4 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أساهم في تحسين العمل بسرعة من اجل تقييم ايجابي.

السؤال رقم 06 : هل تحاول فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يحاول فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم.

الجدول رقم (6) يوضح : محاولة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0.001	2	5.991	15	66.7	20	دائما
					16.7	5	أحيانا
					16.7	5	أبدا
					100	30	المجموع



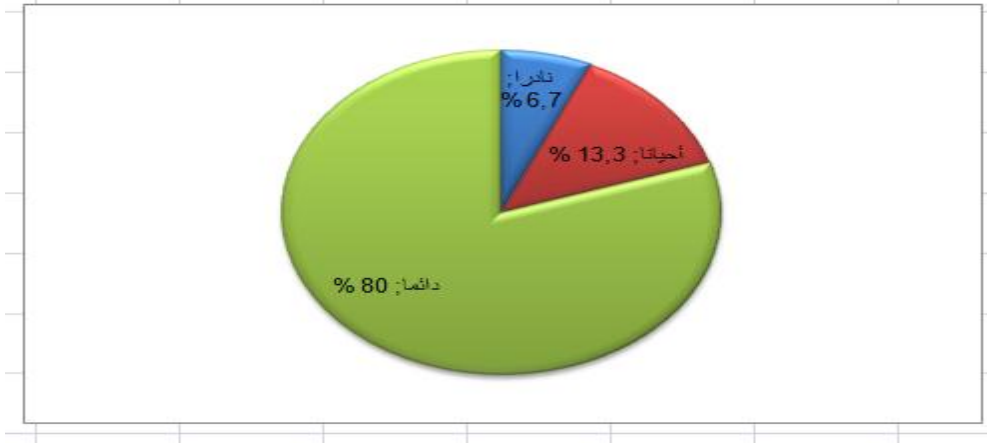
شكل رقم (6) يوضح نسب محاولة فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تحاول فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.7% في حين أن قيم المشاهدات لصالح أحيانا كانت 5 تكرارات وبنسبة 16.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.7% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 15 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.001 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أحاول فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم.

السؤال رقم 07 : تقييم ادائك له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان تقييم أداء له دور في تحديد احتياجات العامل لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة

الجدول رقم(7)يوضح: دور تقييم اداء العامل في تحديد احتياجاته لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0	2	5.991	29.600	80	24	دائما
					13.3	4	أحيانا
					6.7	2	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (7) يوضح: نسب دور تقييم اداء العامل في تحديد احتياجات العامل لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تقييم ادائك له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة الرياضية " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 24 ونسبة 80% في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 4 تكرارات ونسبة 13.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 2 ونسبة 6.7% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 29.60 وهي اكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

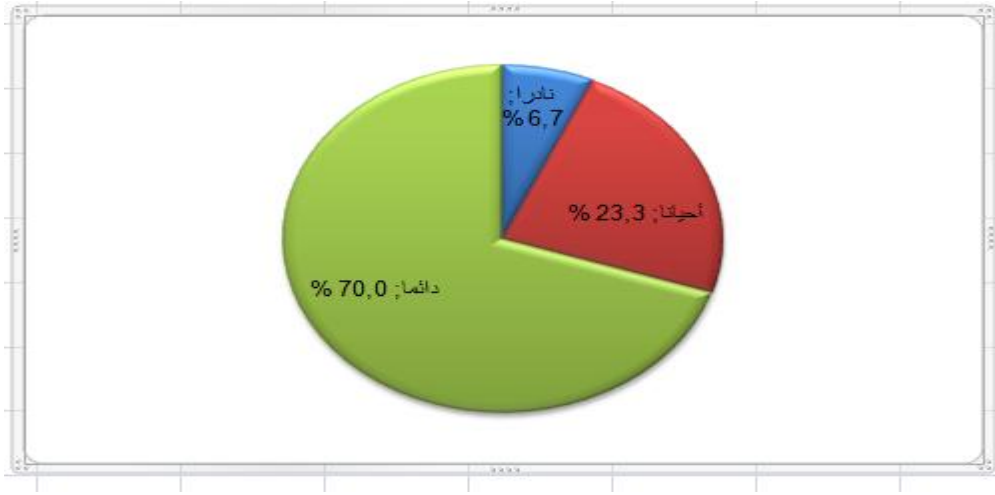
الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : تقييم ادائي له دور في تحديد احتياجاتي لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة .

المحور الثاني: لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية

السؤال رقم 08: هل تتوقع المشاكل الادارية قبل حدوثها؟

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يتوقع المشاكل الادارية قبل حدوثها

الجدول رقم (8) يوضح: امكانية توقع المشاكل الادارية قبل حدوثها							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0	2	5.991	19.400	70	21	دائما
					23.3	7	أحيانا
					6.7	2	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (8) يوضح: نسب امكانية توقع المشاكل الادارية قبل حدوثها بالمؤسسة الرياضية

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تتوقع المشاكل الادارية قبل حدوثها؟" كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 7 تكرارات وبنسبة 23.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.7 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

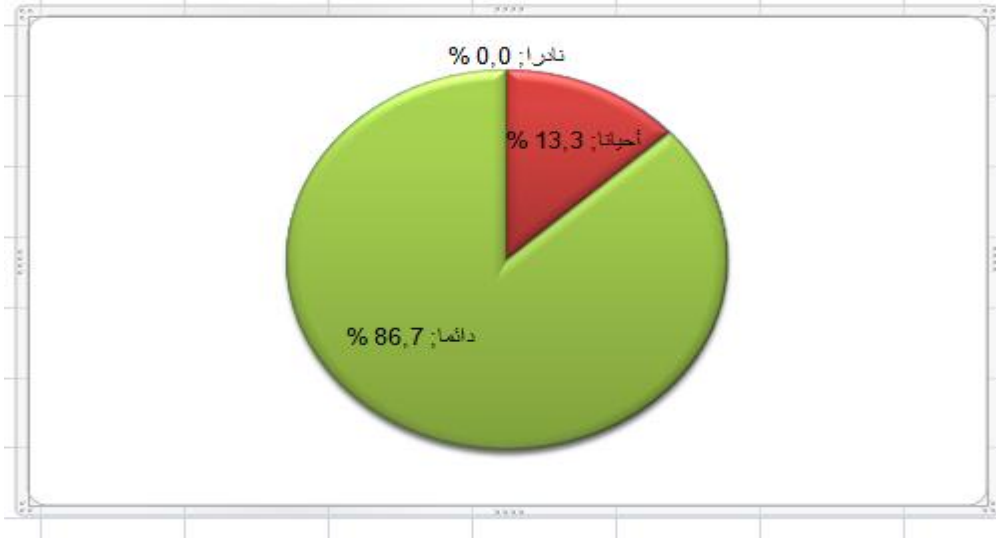
وأن كا2 المحسوبة بلغت 19.40 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما: اتوقع المشاكل الادارية قبل حدوثها.

السؤال رقم 09: عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الاداري

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كانت عملية التقييم تجعل العامل يحلل ويشخص مشكلات العمل الاداري

الجدول رقم(9) يوضح دور عملية التقييم في تحليل وتشخيص مشكلات العمل الاداري							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0	1	3.381	16.133	86.7	26	دائما
					13.3	4	أحيانا
					0	0	أبدا
					100	30	المجموع



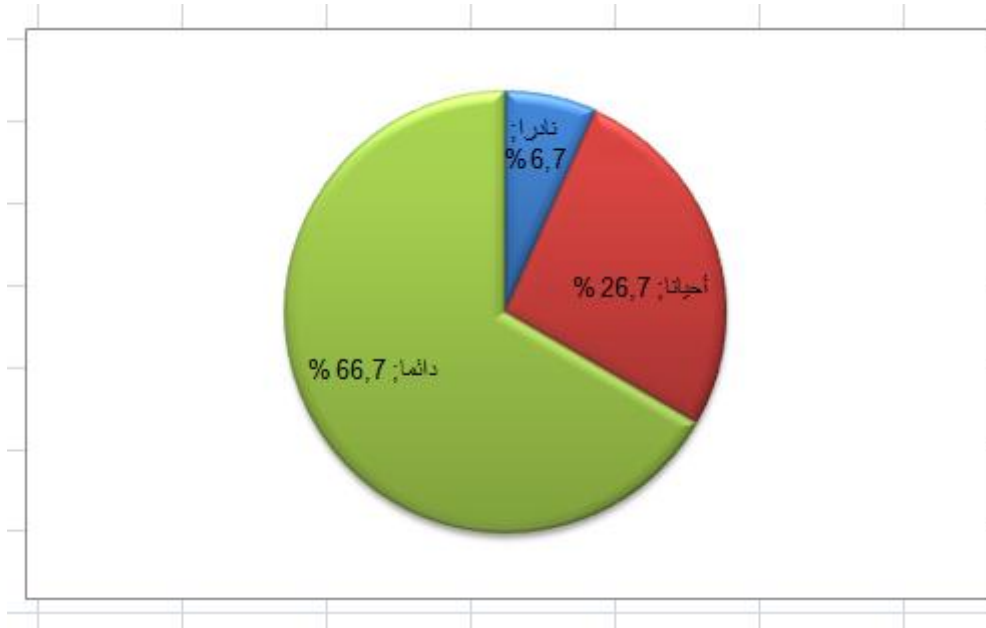
شكل رقم (9) يوضح نسب دور عملية التقييم في تحليل وتشخيص مشكلات العمل الاداري

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الاداري " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 86.7 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 4 تكرارات وبنسبة 13.3% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 16.13 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.381 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما :عملية التقييم تجعلني احلل واشخص مشكلات العمل الاداري

السؤال رقم 10 : هل تقوم بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يقوم بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري

الجدول رقم(10) يوضح: امكانية القيام بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0	2	5.991	16.800	66.7	20	دائما
					26.7	8	أحيانا
					6.7	2	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (10) يوضح نسب امكانية القيام بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تقوم بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.7% في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 8 تكرارات وبنسبة 26.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.7% وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 16.800 وهي اكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية

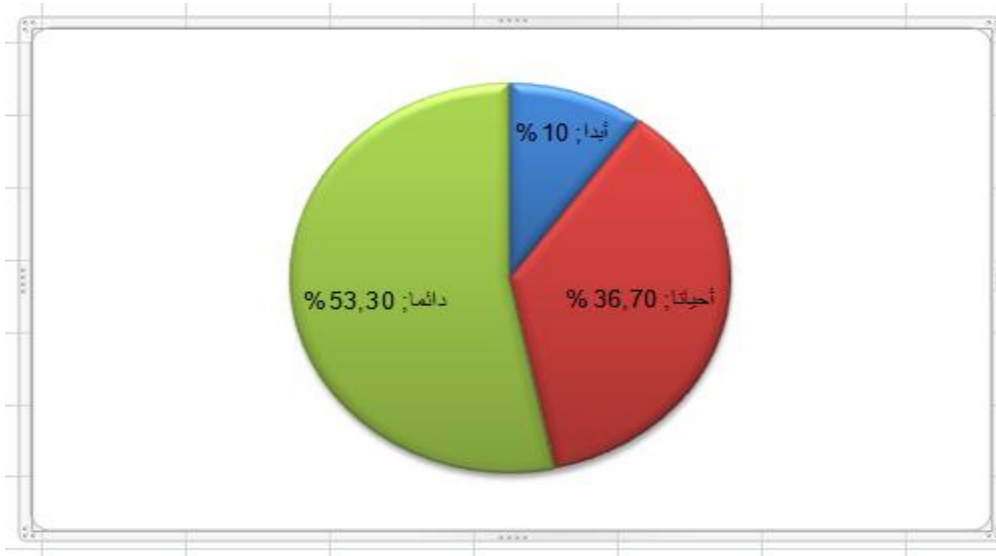
2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال

أي دائما: اقوم بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الاداري

السؤال رقم 11 : هل تستخدم مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهك في العمل
الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يستخدم مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه
في العمل الاداري

الجدول رقم (11) يوضح : استخدام العامل مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه في عمله.							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0.014	2	5.991	8.6	53.3	16	دائما
					36.7	11	أحيانا
					10	3	أبدا
					100	30	المجموع



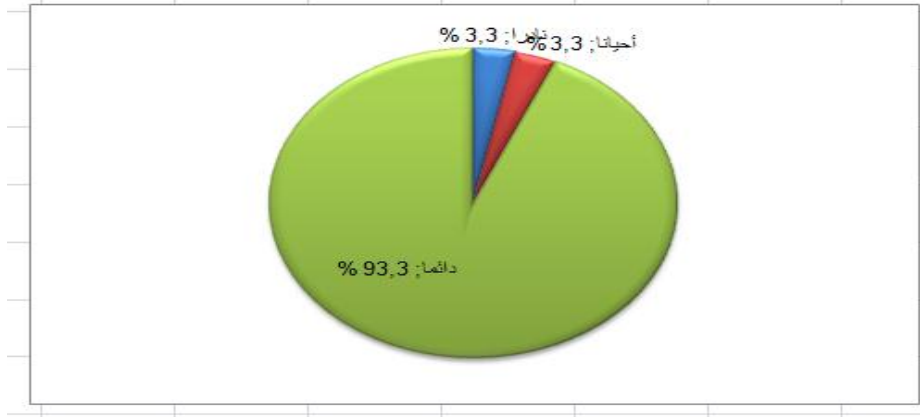
شكل رقم (11) يوضح نسب استخدام مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجه العامل في عمله.

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تستخدم مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهك في العمل " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 11 تكرارات وبنسبة 36.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن ك2 المحسوبة بلغت 8.6 وهي أكبر من ك2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.014 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : استخدم مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهني في العمل .

السؤال رقم 12 : تقييم أدائك له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان تقييم أداء العامل له دور في تحديد احتياجاته التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية.

الجدول رقم(12) يوضح : دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات العامل التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0	2	5.991	48.600	93.3	28	دائما
					3.3	1	أحيانا
					3.3	1	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (12) يوضح نسب دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات العامل التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية.

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تقييم أدائك له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية" كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 28 وبنسبة 93.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 1 تكرارات وبنسبة 3.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.3 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

وأن كا2 المحسوبة بلغت 48.60 وهي أكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما: تقييم أدائي له دور في تحديد احتياجاتي التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية.

السؤال رقم 13 : تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعل العامل يستفيد منها ويبتعد عن مسبباتها

الجدول رقم (13) يوضح: الاستفادة من تقييم المشاكل الادارية القديمة والابتعاد عن مسبباتها						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار
دال	0.002	2	5.991	12.6	63.3	19
					23.3	7
					13.3	4
					100	30



شكل رقم (13) يوضح نسب الاستفادة من تقييم المشاكل الادارية القديمة والابتعاد عن مسبباتها.

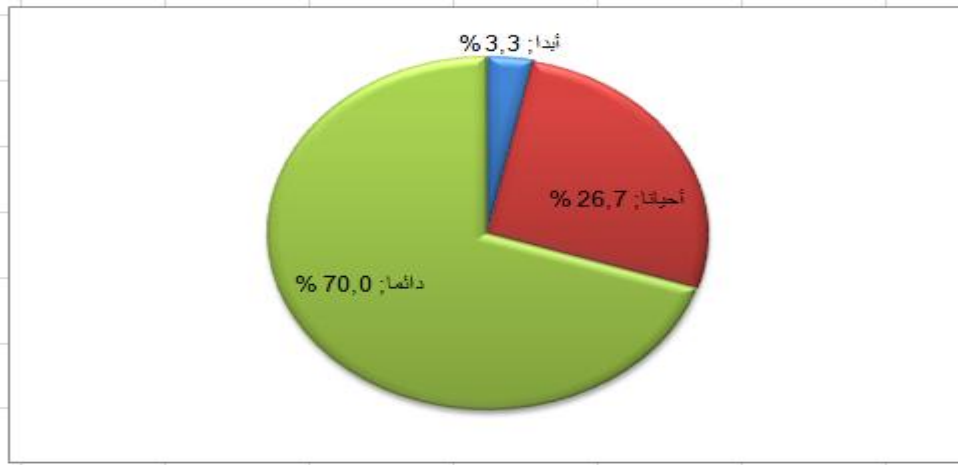
التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 7 تكرارات وبنسبة 23.3 % بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.3 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 12.6 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.02 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما: تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلني استفيد منها وابتعد عن مسبباتها.

المحور الثالث: لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية

السؤال رقم 14 : هل تقدم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يقدم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري

الجدول رقم (14) يوضح : امكانية تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0	2	5.991	20.6	70	21	دائما
					26.7	8	أحيانا
					3.3	1	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (14) يوضح نسب تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري .

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تقدم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 8 تكرارات وبنسبة 26.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.3 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

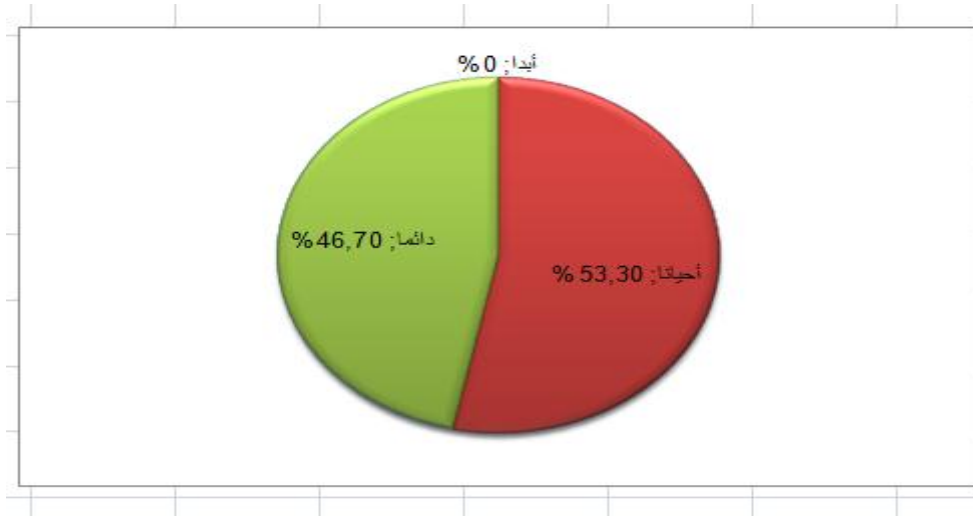
وأن كا2 المحسوبة بلغت 20.6 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : يمكنني تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري .

السؤال رقم 15 : تقوم بالعمل على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يقوم بالعمل على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة

الجدول رقم (15) يوضح :امكانية القيام بتقديم اكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
غير دال	0.715	1	3.381	0.133	46.7	14	دائما
					53.3	16	أحيانا
					0	0	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (15) يوضح نسب امكانية القيام بتقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.

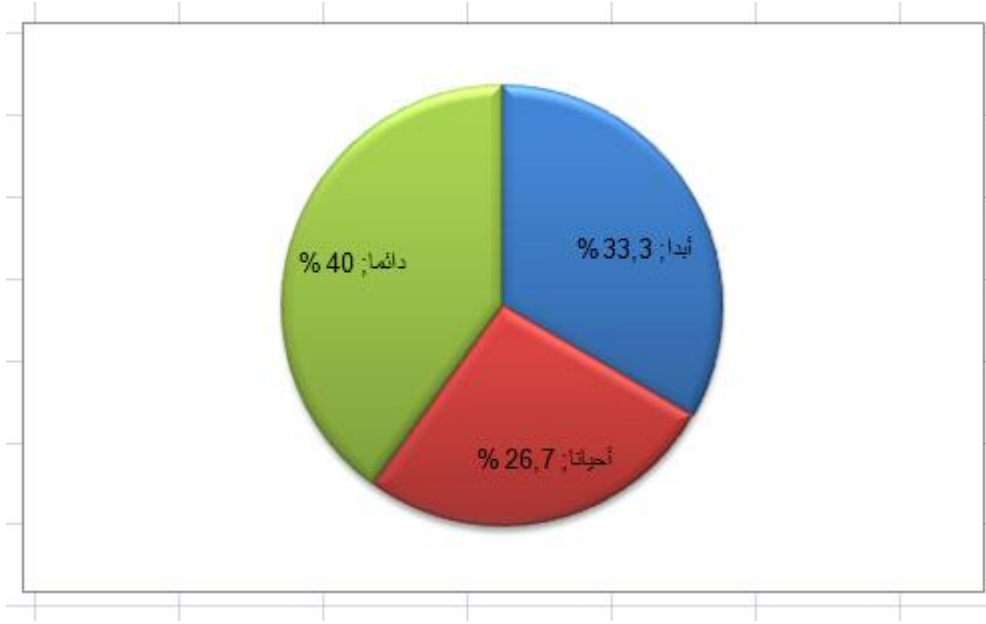
التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تقوم بالعمل على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة" كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 46.7 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 16 تكرارات وبنسبة 53.3% .

وأن كا2 المحسوبة بلغت 0.133 وهي اصغر من كا2 المجدولة 3.381 عند مستوى الدلالة 0.715 وبدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية .

السؤال رقم 16 : تحاول توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يحاول توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة

الجدول رقم (16) يوضح : محاولة توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
غير دال	0.67	2	5.991	0.8	40	12	دائما
					26.7	8	أحيانا
					33.3	10	أبدا
					100	30	المجموع



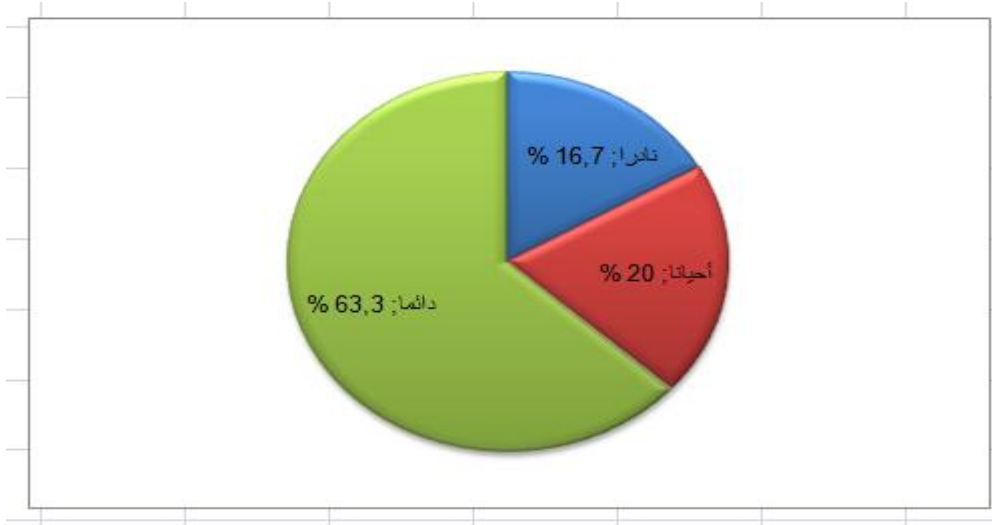
شكل رقم (16) يوضح نسب محاولة توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تحاول توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 40 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 8 تكرارات وبنسبة 26.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.3 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن كا2 المحسوبة بلغت 0.80 وهي أقل من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.67 وبدرجة حرية 2 ، أي لا توجد دلالة إحصائية .

السؤال رقم 17: هل تتقبل أفكار زملائك اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يتقبل أفكار زملائه اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري

الجدول رقم (17) يوضح : تقبل أفكار الزملاء اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري.							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة	التكرار	
دال	0.002	2	5.991	12.20	63.3	19	دائما
					20	6	أحيانا
					16.7	5	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (17) يوضح نسب تقبل أفكار الزملاء اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " هل تتقبل أفكار زملائك اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري. " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.3 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 6 تكرارات ونسبة 20% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 5 ونسبة 16.7 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

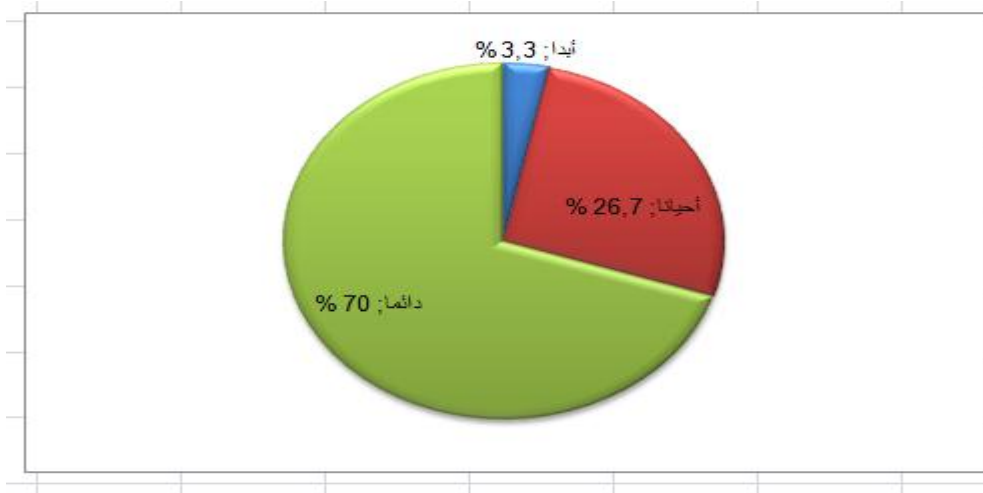
وأن كا2 المحسوبة بلغت 12.20 وهي أكبر من كا2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما

الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أتقبل أفكار الزملاء اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري

السؤال رقم 18 : تتقبل انتقاد افكارك اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان العامل يتقبل انتقاد افكاره اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا

الجدول رقم (18) يوضح : تقبل انتقاد الأفكار اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا						
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة%	التكرار
دال	0	2	5.991	20.6	70	21
					26.7	8
					3.3	1
					100	30
						المجموع



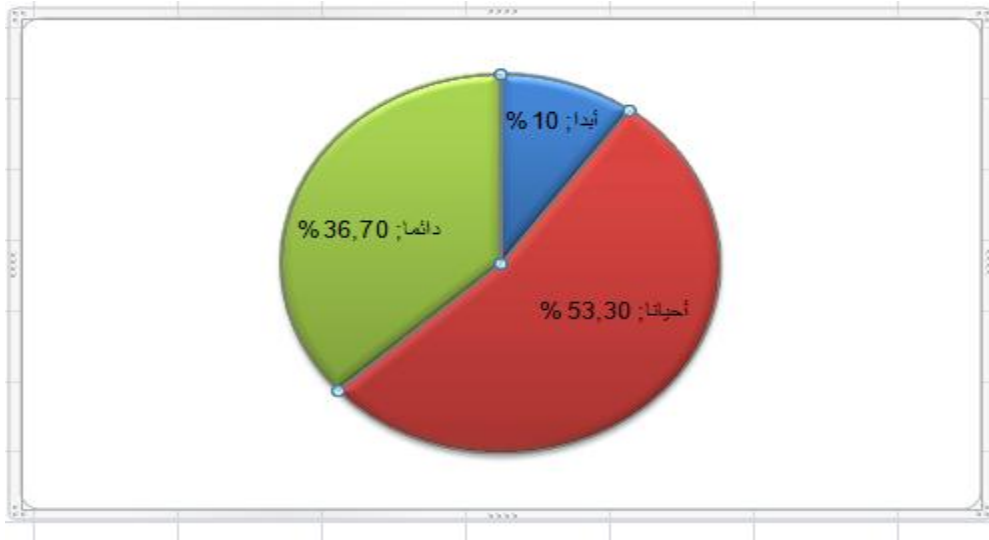
شكل رقم (18) يوضح نسب تقبل انتقاد الأفكار اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال : " تتقبل انتقاد افكارك اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا " كانت لصالح دائما بقيمة مشاهدة 21 وبنسبة 70 % في حين أن قيم المشاهدات لصالح أحيانا كانت 8 تكرارات وبنسبة 26.7% بينما بقيت أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيمة مشاهدة 1 وبنسبة 3.3 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه. وأن ك2 المحسوبة بلغت 20.60 وهي أكبر من ك2 المجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : دائما الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه دائما في إجاباتهم على السؤال أي دائما : أقبل انتقاد أفكاري اذا كانت خاطئة وذلك من أجل تصحيحها مستقبلا

السؤال رقم 19: انتقاد أدائك يجعلك تطرح عدة أفكار من أجل حلول سريعة لمواجهة العقبات في العمل الإداري

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان انتقاد أداء العامل يجعله يطرح عدة أفكار من أجل حلول سريعة ومواجهة العقبات في العمل الإداري

الجدول رقم (19) يوضح: طرح افكار لحلول سريعة ومواجهة العقبات التي تواجه العامل بعد انتقاد أدائه							
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 الجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
دال	0.014	2	5.991	8.6	36.7	11	دائما
					53.3	16	أحيانا
					10	3	أبدا
					100	30	المجموع



شكل رقم (19) يوضح نسب طرح افكار لحلول سريعة ومواجهة العقبات التي تواجه العامل بعد انتقاد أدائه

التعليق على الجدول: من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول السؤال: " انتقاد أدائك يجعلك تطرح عدة أفكار من أجل حلول سريعة لمواجهة العقبات في العمل الإداري " كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.7 % في حين أن قيم المشاهدة لصالح أحيانا كانت 16 تكرارات وبنسبة 53.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أبدا بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10 % وهو ما يوضحه الشكل أعلاه.

وأن ك2 المحسوبة بلغت 8.6 وهي أكبر من ك2 الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.014 وبدرجة حرية 2 ، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار : أحيانا الاستنتاج : نستنتج مما سبق أن الاتجاه العام للمستجوبين، يؤكدون على أنه أحيانا في إجاباتهم على السؤال أي أحيانا : انتقاد أدائي يجعلني أطرح أفكار لأجل حلول سريعة لمواجهة العقبات في العمل الإداري.

IV-2 مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي:

لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.

حيث احتوى المحور على سبع عبارات (أسئلة) مرقمة من (01 إلى 07)

والذي أردنا من خلاله أن نبين دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية ، و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من الجداول رقم (01) و (02) تبين أن تقييم الأداء يدفع العاملين الى انجاز ما يسند اليهم بأسلوب متحدد ومتطور. وكذلك يحاولون تطوير اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين، ومن خلال الجداول رقم (03) و (04) اتفق معظم أفراد عينة البحث على انهم يستطيعون تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في ادائهم بتلقائية ويسر ، وأيضا اتفقوا على قدرتهم بتقديم أفكار جديدة لتطوير ادائهم.

ومن خلال الجداول رقم (05) و (06) تبين أن تقييم الاداء له دور في تحسين أداء العمال بسرعة، كما أن له دور ايضا في فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة.

ويتضح من خلال الجدول (07) تبين أن لتقييم الأداء دور في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال لخبرات التعامل مع أساليب تطوير العمل الإداري بالمؤسسة، وهذا من النتائج التي توصل اليها دراسة صالح الذي توصل أن تقييم الأداء من خلاله يتم تحديد الخبرات التي تساعد في زيادة الأداء.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الأول تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما وذات دلالة إحصائية في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بالمحور ، وذلك ما يثبت أن لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية و عليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت.

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي:

لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية

حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة) مرقمة من (08 إلى 13)

والذي أردنا من خلاله أن نبين دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية ، و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج .EXCEL

من الجداول رقم (08) و (09) تبين ان أفراد عينة البحث معظمهم يتوقعون المشاكل الإدارية قبل حدوثها ، كما أن عملية تقييم الأداء تجعلهم يشخصون ويحللون مشاكل العمل الإداري، ومن الجداول رقم (10) و (11) يتضح أن العاملين يقومون بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل الإداري ، كما أنهم يستخدمون مهارة الملاحظة في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

من الجدول رقم (12) وجدنا أن تقييم الأداء له دور في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكيفية حل المشاكل في الإدارة الرياضية ، وهذا ما وصلت اليه نتائج دراسة شونفي الذي توصل إلى أن هناك دلالة احصائية بين نتائج تقييم و بين السياسات المتعلقة بشؤون العمال كتحديد الاحتياجات التدريبية المختلفة .

أما من الجدول رقم (13) تبين أن تقييم المشاكل الإدارية القديمة يجعل العاملين يستفيدون منها ويتعدون عن مسبباتها.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الثاني تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما وذات دلالة إحصائية في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك ما يثبت أن لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية و عليه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت.

○ مناقشة و تفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان ومن أجل معرفة صدق فرضية المحور الأول التي صيغت على النحو التالي:

لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية

حيث احتوى المحور على ستة عبارات (أسئلة) مرقمة من (14 إلى 19)

والذي أردنا من خلاله أن نبين دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية، و هذا بعد عملية فرز و تفرغ و ترتيب و تحليل النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج EXCEL.

من خلال الجدول رقم (14) تبين أن أفراد العينة يقدمون أفكار جديدة لأساليب العمل الإداري بالرغم من ان اجابتهم في الجدول رقم (15) تبين ان الموظفين أحيانا ما يقدمون أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة وهذا ما لاحظناه في الجانب النظري في خصائص الشخصية المبدعة .

ومن خلال الجدول رقم (16) تبين أن غالبية العينة أجابت دائما أحاول توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ لدلالة على فكرة معينة ولكن بنسبة متقاربة مع الذين أجابوا بـ أبدا، ومن خلال الجدول رقم (17) نجد أن الإجابة أكثر تكرر هي دائما ما أتقبل أفكار زملائي إذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الإداري.

ومن خلال الجدول رقم (18) نجد ان افراد العينة اتفقوا بنسبة كبيرة عل انهم يتقبلون انتقاد افكارهم اذا كانت خاطئة وذلك من اجل تصحيحها مستقبلا، أما من خلال الجدول رقم (19) تبين ان الموظفين احيانا ما يجعلهم انتقاد ادائهم يطرحون عدت افكار من اجل حلول سريعة لمواجهة العقبات في العمل.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن معظم أسئلة المحور الثالث تتجه لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما وذات دلالة إحصائية في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك ما يثبت أن لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية و عليه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

v-1- استنتاجات عامة

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد عرضها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل الرابع ، نستنتج :

أنه لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية.

وذلك بتحقيق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالاتي :

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.

- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.

- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

v-2- اقتراحات وآفاق مستقبلية :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية
- دراسة واقع تطبيق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ولخلق الابداع الاداري.
- إبراز علاقة تطبيق تقييم الاداء للعاملين والابداع في الإدارة الرياضية في دراسات اخرى.
- القيام بدراسات مشابحة لمداخل ومدارس أخرى لتقييم الاداء والابداع الاداري في المجال الرياضي.

v-3- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أ- المصادر :

1- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت ، 1986.

ب- المراجع :

1. احمد ماهر، الاختبارات النفسية واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد دار الجامعة مصر 2003.
2. اخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة مصر، 2000.
3. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة ط1 دار الكتاب الحديث، البحرين، الكويت، 2000.
4. تامي ملحوم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2000.
5. حسن أحمد الشافعي :إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، مصر. 2003.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
7. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2002.
8. الزهري رندة، " البداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، 2002.
9. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2003.
11. شحادة نظمي واخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
12. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في الرة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، مصر ، 2002.
13. عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الاسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
14. عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، ط4، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007.
15. العدلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرامر للطباعة الالكترونية. 1406هـ.
16. عساف، عبد المعطي. السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب. 1994
17. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000.
18. علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الاسكندرية، مصر، 1992.

19. عمان بن عيشي، الاتجاهات الحديثة في التدريب وتقييم أداء الأفراد، الجزائر، 2012.
20. العواجي ابراهيم : الإبداع في مجال الادارة المحلي العربية ن المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، 1995 .
21. فريد كامل ابو زينة، مروان ابراهيم، عبد الرحمن العدس، عامر قنديلجي، خليل عليان: منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الاحصاء في البحث العلمي، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2006
22. فضيل دليو: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1995
23. محسن مخامرة اميمة الدهان "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات ، عمان ، ط2، 1988 م
24. محمد زيان عمر: البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1983
25. محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .
26. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر ، 2003.
27. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2003.
28. محمد محمود فؤاد: اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري مجلة التنمية الإدارية، ع 53، 1991.
29. محمد مرسي جمال الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الدار الجامعية للطبع، مصر، 2003.
30. محمد مرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمن ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر 2002.
31. نعمان عبد الغني ولطيفة شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط 1 ، مملكة البحرين، 2010.
32. النمر سعود محمد: الابداع الإداري، دراسة سلوكية المدير العربي، 1992.
- ج- الرسائل الجامعية:
33. العنقري، غادة عبد الرحمن: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود. 1422هـ
34. الفياض، محمود، " اث النمط القيادي على الابداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية" رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية 1995 .

د- المجالات :

35. الشبيني، هاشم. الابداع ماهيته ومقوماته واساليب قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد، 75، 1997.

36. الصرايرة، أكثم ، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، 2003 .

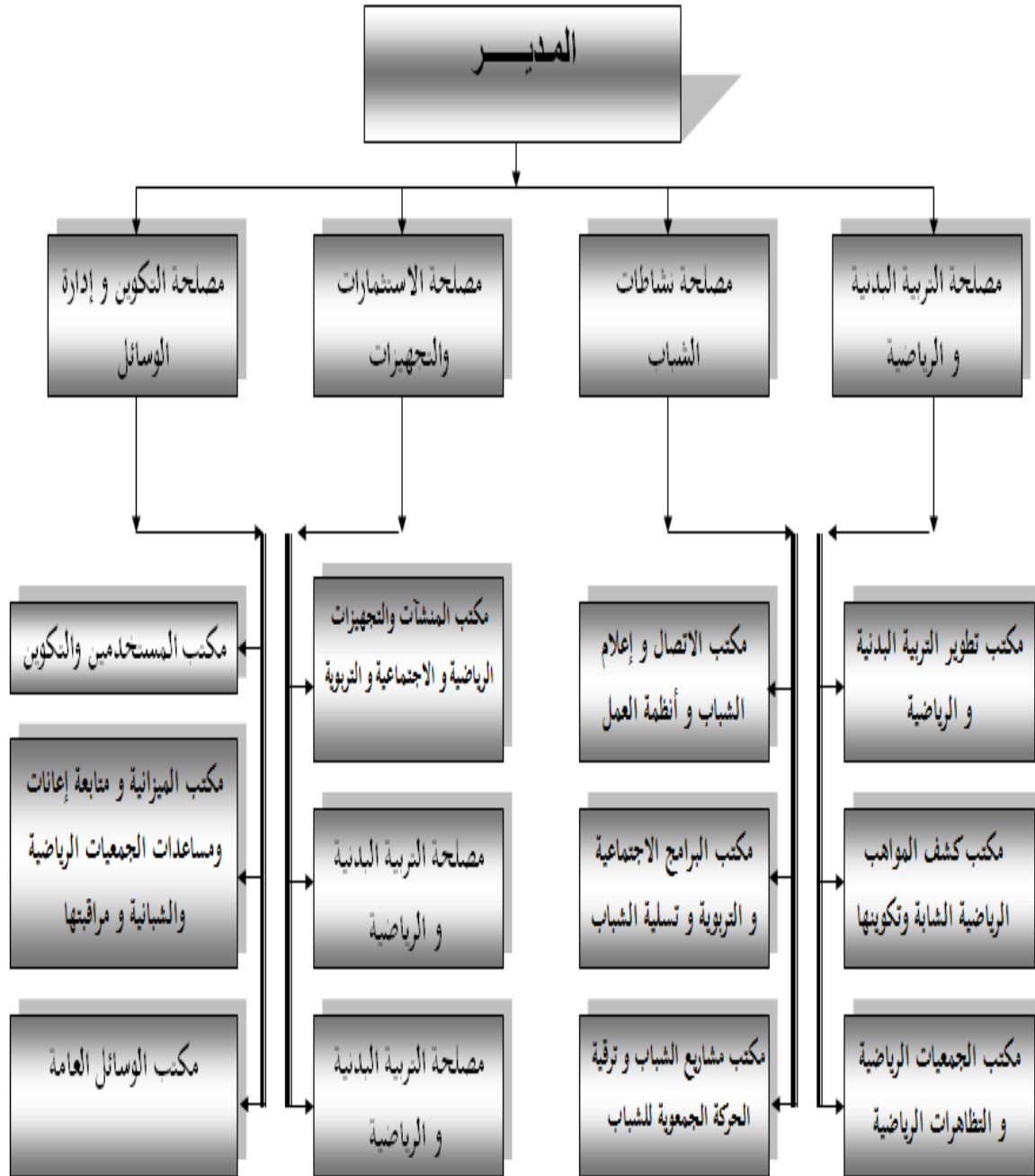
37. فضل الله، فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، س10، ع 3. 1406هـ

هـ- ملتقيات:

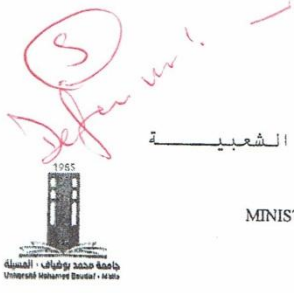
38. بامية سلوى، الابداع وادارة الازمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986 .

v-4- الملاحق:

ملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:



ملحق رقم 02 : تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
 قسم الإدارة و التنظيم الرياضي

الى السيد : مدير مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

مديرية الشباب والرياضة
 لولاية المسيلة
 البريد الوارد
 الرقم : 684
 بتاريخ : 14 MARS 2017

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب (ة) : **باجير محمد**
 - السنة : **الثانية ماستر**
 - التخصص : **الإدارة والتنظيم في الرياضة**
 - السنة الجامعية : **2016/2017**
- و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

دور تقديم أداء التمارين في تحقيق الإبداع ..

الإداري في الإدارة الرياضية
 دراسة ميدانية بمقر مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة



ملحق رقم 03 : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع في الادرة الرياضية

وهي دراسة ميدانية بالإدارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة- وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من أجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الأستاذ:

■ أ. تباني علي

الطالب الباحث :

■ سمير بلعيد

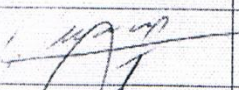

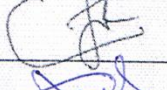

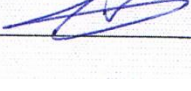
السنة الجامعية : 2016-2017

الرقم	العبارة	أحيانا	دائما	أبدا
المحور الأول: لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية				
1.	يدفعك تقييم أدائك الى انجاز ما يسند إليك بأسلوب متجدد ومتطور			
2.	هل تحاول تطوير إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين			
3.	هل تستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها في ادائك بشكل مختلف			
4.	هل لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير ادائك بتلقائية ويسر			
5.	تساهم في تحسين عملك بسرعة من اجل تقييم ايجابي			
6.	هل تحاول فهم واستيعاب وسائل الاتصال المتطورة قبل عملية التقييم			
7.	تقييم ادائك له دور في تحديد احتياجاتك لخبرات التعامل مع اساليب تطوير العمل الاداري بالمؤسسة			
المحور الثاني: لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية				
8.	هل تتوقع المشاكل الادارية قبل حدوثها؟			
9.	عملية التقييم تجعلك تحلل وتشخص مشكلات العمل الاداري			
10.	هل تقوم بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات العمل			
11.	هل تستخدم مهارة الملاحظة في حل المشكلات والمواقف التي تواجهك في العمل			
12.	تقييم أدائك له دور في تحديد احتياجاتك التدريبية الخاصة بكيفية حل المشكلات في الادارة الرياضية			
13.	تقييم المشاكل الادارية القديمة يجعلك تستفيد منها وتبتعد عن مسبباتها			

المحور الثالث: لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية			
14.	هل تقدم أفكار جديدة لأساليب العمل الاداري		
15.	تقوم بالعمل على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة		
16.	تحاول توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة		
17.	هل تتقبل أفكار زملائك اذا كانت مبدعة ومفيدة في العمل الاداري		
18.	تتقبل انتقاد افكارك اذا كانت خاطئة وذاك من أجل تصحيحها مستقبلا		
19.	انتقاد أدائك يجعلك تطرح عدة أفكار من أجل حلول سريعة ومواجهة العقبات في العمل		

ملحق رقم 04: قائمة الاساتذة المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الامضاء	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
	أستاذ محاضر أ	زحاف محمد
	استاذ محاضر أ	ابن الباي
	استاذ محاضر أ	ابراهيم النذير
	استاذ محاضر أ	شريف حمزة
	استاذ مساعد أ	حسن كريم

كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2017/2016] على شكل word

----- -----

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : ادارة وتنظيم في الرياضة

رقم التسلسل :

رقم التسجيل 095057893

الباحث(ة) : بلعيد سمير

تاريخ المناقشة : 2017-05-18

عنوان الرسالة : دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع الاداري في الادارة الرياضية دراسة ميدانية
بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة -

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : تباني علي الصفة : استاذ مساعد ب

عدد الصفحات : 73 .

ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)

التخصص : الادارة والتسيير الرياضي

فرع : ادارة وتنظيم في الرياضة

المخلص :

بالعربية

تمت الدراسة حول دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع في الادارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ., وهدفت الى التعرف على دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.

دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.

كلمات المفاتيح: تقييم أداء العاملين - الابداع الاداري - الإدارة الرياضية

بالفرنسية

le rôle de l'évaluation de la performance des travailleurs de l'innovation dans la gestion des sports est une étude sur le terrain de la direction de la jeunesse et des sports pour l'état des personnes liquéfiées. Il visait à identifier le rôle de l'évaluation de la performance des travailleurs dans le développement des méthodes de travail dans la gestion des sports.

Le rôle de l'évaluation de la performance des travailleurs dans la lutte contre les problèmes de la gestion sportive.

Mots-clés: évaluation du rendement des employés-gestion innovation-gestion sportive

بالإنجليزية

The study on the role of evaluating the performance of innovation workers in sports management is a field study of the Directorate of Youth and Sports for the state of the liquefied persons. It was aimed at identifying the role of evaluating the performance of workers in the development of working methods in sports management.

The role of evaluating the performance of workers in addressing problems in sports management.

Keywords: Employee performance evaluation-management innovation-sports Management

جاء هذا البحث في:

خمس فصول، الأول يتعلق بالخلفية والدراسات السابقة. واحتوى الفصل الثاني على الإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي و الاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية و الدالة، و إلى إشكالية الدراسة و أهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمعها وأداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة. والفصل الرابع خصصناه لعرض و تحليل و تفسير النتائج، ثم مناقشتها وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة و اقتراحات و آفاق مستقبلية للدراسة و ذكر المراجع المعتمدة و قائمة الملاحق و ملخص للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع الاداري في الإدارة الرياضية.
وذلك بتحقيق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالآتي:

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية
- دراسة واقع تطبيق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ولخلق الابداع الاداري.
- إبراز علاقة تطبيق تقييم الاداء للعاملين والابداع في الإدارة الرياضية في دراسات اخرى.
- القيام بدراسات مشاهة لمدخل ومدارس أخرى لتقييم الاداء والابداع الاداري في المجال الرياضي

كشاف بالفرنسية

Institut : Science et technique activité physiques et sportif
Département : Administration Et Gestion Sportif
N° d'ordre :
N° d'inscription :
Chercheur : BELAID SAMIR

Soutenu publiquement le : 18-05-2016

Titre de la thèse: Le rôle de l'évaluation de la performance des employés dans la réalisation de l'innovation managériale dans la gestion sportive
Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de msila

Langage de la thèse : ARABE

Modèle de la thèse : MASTER
Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur TEBANI ALI **Grade :** MAB

Nombre de page : 73 pages
(cd-Rom* PDF) **Ficher électronique**

Spécialité : STAPS
Option : Administration Et Organisation Sportif

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4: Résultats et interprétation et discussion.

Chapitre 5: Conclusions et suggestions.

Résultat essentielle que le chercheur à conclure :

Pour évaluer la performance des employés est un rôle dans la réalisation de l'innovation managériale dans la gestion du sport.

Ceci est réalisé en examinant les hypothèses de l'étude selon les hypothèses partielles étudiées, qui étaient les suivantes:

Évaluer la performance des employés dans le développement des méthodes de travail dans la gestion sportive.

Évaluer la performance des employés dans le traitement des problèmes de la gestion sportive.

-évaluer la performance des salariés dans la réalisation de la créativité intellectuelle dans la gestion sportive.

ملخص الدراسة:

1-عنوان الدراسة :

دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الابداع في الادارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2-أهداف الدراسة :

- معرفة دور تقييم أداء العاملين في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
 - معرفة دور تقييم أداء العاملين في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
 - معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.
- 3- مشكلة الدراسة : هل لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية ؟

4-فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية.
- الفرضيات الجزئية :

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
 - لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
 - لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.
- 5-عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من العاملين بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمتمثلة في 30 فرد.
- 6-منهج الدراسة : اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة .
- 7-أدوات الدراسة : استخدم الباحث في الدراسة استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات .
- 8-النتائج :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد عرضها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها في الفصل الرابع ، نستنتج :

أنه لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الابداع في الإدارة الرياضية.

وذلك بتحقق فرضيات الدراسة حسب الفرضيات الجزئية المدروسة والتي كانت كالاتي:

- لتقييم أداء العاملين دور في تطوير أساليب العمل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في معالجة المشاكل في الإدارة الرياضية.
- لتقييم أداء العاملين دور في تحقيق الإبداع الفكري في الإدارة الرياضية.

9-الاقتراحات :

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية
- دراسة واقع تطبيق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ولخلق الابداع الاداري.
- إبراز علاقة تطبيق تقييم الاداء للعاملين والابداع في الإدارة الرياضية في دراسات اخرى.
- القيام بدراسات مشابحة لمداخل ومدارس أخرى لتقييم الاداء والابداع الاداري في المجال الرياضي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ