

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر



في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص: إدارة وتنظيم رياضي

دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

- إعداد الطالب:

حميش سفيان

تاريخ المناقشة : 2016-05-30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د . منجحي مخلوفمشرفا
- د. يعقوب العيدرئيسا
- أ. بركات حمزة.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

**** شكر وعرهان ****

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمان الرحيم

﴿... وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل﴾

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴿ سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء وأخرا وبعد كل شيء ودائما دوام الحي القيوم

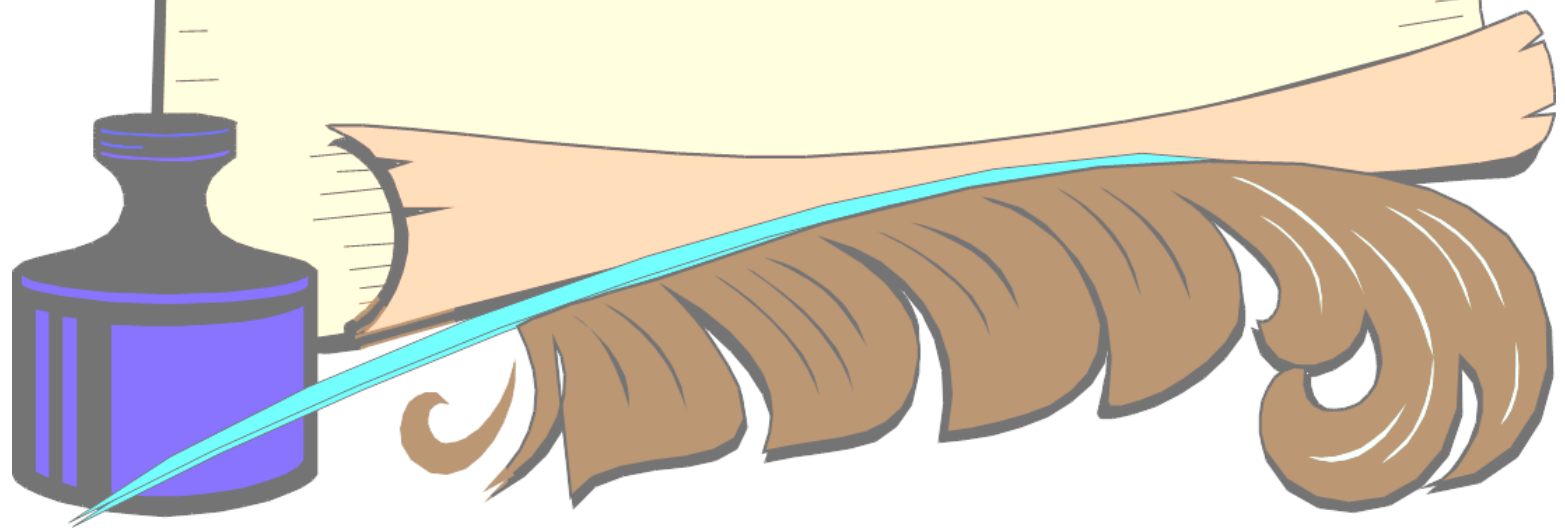
نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المؤطر والمشرف "منجحي مخلوف"

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الكرام وعمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس الأشكال والجداول
أ - ب	مقدمة
● الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة	
04	تمهيد
05	1-المداخل النظرية للوظائف الإدارية
08	1-2- الإدارة الرياضية
09	2-وظائف الإدارة
09	2-1- وظيفة التخطيط
10	2-2- وظيفة التنظيم
11	2-3-وظيفة التوجيه
13	2-4-وظيفة الرقابة
15	3- أداء العاملين
15	3-1- مفهوم أداء العاملين
18	3-2- طرق تحسين أداء العاملين
19	3-3- تقييم أداء العاملين
23	4- المؤسسة الرياضية
25	4-1-مديرية الشباب والرياضة
27	5-الدراسات السابقة
28	5-1-التعليق على الدراسات السابقة
● الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
30	تمهيد
31	1-الكلمات الدالة في الدراسة

34	2- إشكالية دراسة
35	3- أهداف الدراسة
35	4- أهمية الدراسة
35	5- فرضيات الدراسة
• فصل الثالث : إجراءات الميدانية للدراسة	
37	تمهيد
38	1- دراسة الاستطلاعية
38	2- المنهج المتبع في الدراسة
38	3- مجتمع وعينة الدراسة
39	4- أدوات جمع المعلومات
40	5- إجراءات تطبيق الميداني للأداة
43	6- الأساليب الإحصائية
• فصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
45	تمهيد
46	1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
46	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى دور وظيفة التخطيط في تفعيل أداء العاملين
50	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية دور وظيفة التنظيم في تفعيل أداء العاملين
54	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة دور وظيفة التوجيه في تفعيل أداء العاملين
58	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة دور وظيفة الرقابة في تفعيل أداء العاملين
63	6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
63	7- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى التخطيط
64	8- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية التنظيم
65	9- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة التوجيه
66	10- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة الرقابة
• الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات	
68	1- استنتاجات والاقتراحات
69	2- الآفاق المستقبلية للدراسة
71	3- المراجع المعتمدة في الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول نتيجة قياس ثبات محور ممارسة وظيفة التخطيط في تفعيل أداء العاملين	40
02	جدول نتيجة قياس ثبات محور ممارسة وظيفة التنظيم في تفعيل أداء العاملين	41
03	جدول نتيجة قياس ثبات محور ممارسة وظيفة التوجيه في تفعيل أداء العاملين	41
04	جدول نتيجة قياس ثبات محور ممارسة وظيفة الرقابة في تفعيل أداء العاملين	42
05	الجدول يمثل الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان	42
06	نتيجة قياس ثبات المحاور بطريقة ألفا كرونباخ	43
07	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) للمحور الأول	46
08	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) للمحور الأول	46
09	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) للمحور الأول	47
10	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) للمحور الأول	48
11	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) للمحور الأول	48
12	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) للمحور الأول	49
13	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) للمحور الأول	50
14	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) للمحور الثاني	51
15	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) للمحور الثاني	51
16	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) للمحور الثاني	52
17	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) للمحور الثاني	52
18	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) للمحور الثاني	53
19	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) للمحور الثاني	53
20	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) للمحور الثاني	54
21	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) للمحور الثالث	55
22	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) للمحور الثالث	55
23	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) للمحور الثالث	56
24	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) للمحور الثالث	56
25	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) للمحور الثالث	57
26	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) للمحور الثالث	58

58	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) للمحور الثالث	27
58	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) للمحور الرابع	28
59	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) للمحور الرابع	29
59	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) للمحور الرابع	30
60	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) للمحور الرابع	31
61	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) للمحور الرابع	32
61	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) للمحور الرابع	33
62	يبيّن نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) للمحور الرابع	34

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
<u>16</u>	شكل يمثل محددات الأداء	<u>01</u>

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 نشاطها 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 المدخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ،بمجرد انه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ،هو ضروري الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يظهر دور الوظائف الإدارية في المؤسسة من خلال التخطيط و التنظيم من جهة وكذا على توجيه الفرد ومراقبة لتوحيد مصالح وتوجهات الإدارة و العاملين ،إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات و الكفاءات من جهة أخرى ،وهذا كله من اجل مساعدة المؤسسة الرياضية على مواجهة التحديات وكل ما يستجد في بيئة العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستوى الأداء المطلوب ،و الحفاظ على مكانة و الاستمرارية المؤسسة الرياضية ، وعلى العمليات الإدارية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنها يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين ، وذلك من خلال تدريبهم و توجيههم و مراقبتهم لتطوير كفاءتهم ،إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية ،وهذا كان يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين ،والتي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة .

وبناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسات الرياضية في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة الرياضية على الإدارة لكل وظائفها خاصة وظائف الإدارية ،من خلال التحديد الواضح لمهامها مسؤولياتها ، والسعي إلى تفعيل وتطوير أداء العاملين فيها ،ومن ثم الأداء العام للمؤسسة .

وفي هذا الإطار جاء اهتمام الباحث منسبا في محاولة البحث عن دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية لمعالجة ظاهرة هامة داخل المؤسسات الرياضية.

وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة كان لابد من تقسيمها إلى عدة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول :و هو الخلفية النظرية و الدراسات السابقة فتطرقنا إلى المدارس ونظريات الإدارة ثم الوظائف الإدارية ، و كذلك إلى أداء العاملين للمؤسسات الرياضية وبعدها تطرقنا إلى مديرية الشباب والرياضة واشرنا إلى بعض الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا وذلك للاستفادة منها من اجل تحديد معالم دراستنا ،وتناولنا في الفصل الثاني الإطار العام

للدراسة وذلك من اجل تحديد الكلمات الدالة في الدراسة من اجل توضيح وفهم المتغيرات وربطها، وبعدها قمنا بطرح إشكالية الدراسة التي دفعتنا إلى القيام بهذا البحث، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة وذلك بتحديد مكان وزمن الدراسة كما تطرقنا إلى المنهج ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات والبيانات، أما الفصل الرابع تطرقنا إلى عرض وتحليل و مناقشة نتائج البحث في ضوء فرضيات الدراسة، و أخيرا الفصل الخامس وتمثلت في استنتاجات واقتراحات والأفاق المستقبلية.

تمهيد:

في الفصل الأول من الدراسة نبدأ فيه بالخلفية النظرية والتي سنتطرق فيها إلى المدارس والنظريات الإدارية و ذلك بتناول بعض من تعاريفها و أهم المراحل التي مرت بها ، كما سنتطرق إلى الإدارة الرياضية ووظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و نتناول أداء العاملين وطرق تحسينه وأساليب التقييم وكذلك المؤسسات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة التي تعتبر مكان الدراسة وبعده ذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة و نتكلم بشكل مختصر عن كل دراسة وقد اعتمدت تعقيبا على كل الدراسات المتاحة في مجال الإدارة الرياضية ووظائفها و على الدراسات التي تناولت أداء العاملين للمؤسسات العامة والرياضية خاصة

1-المداخل النظرية للوظائف الإدارية: يمكننا أن نتبع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة.

1-1-المدرسة الكلاسيكية:(1890/1930) تشمل الإدارة الكلاسيكية على عدد من النظريات الإدارية التي

عقبت الثورة الصناعية وتزامنت وظهور النظام الرأسمالي وتشمل هذه المدرسة على الاتجاهات الفكرية التالية:

1-1-1-نظرية الإدارة العلمية:ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الحالي ،ويعد فريدريك تايلور

والزوجين فرانك ويليام جالبرت وهنري جانيت من ابرز رواد هذه النظرية وقد قامت الإدارة العلمية على مرتكزات

التالية:(عمر وصفي عقيلي 1991ص94)

-البحث العلمي: أي إخضاع العمل للبحث العلمي والملاحظة بدلا من الآراء التقليدية

-تقسيم العمل والتخصص:ويرى تايلور انه كلما زاد التقسيم والتخصص ازدادت المهارة في أداء العاملين وقلت الأخطاء

وبتالي قلت التكلفة وارتفعت الكفاءة الإنتاجية.

-دراسة الحركة والزمن: أي مراقبة الفرد عند أدائه المحدد له للعمل واستبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها ووضع زمن

معياري لأداء الحركة والعمل ككل وهذا ما اهتم به الزوجين فقد عملا على تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل

العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت

-الاعتماد على الحوافز المادية:وذلك من اجل تشجيع وتحفيز العمال على الأداء والإنتاجية

-الاهتمام بمراقبة ومتابعة أداء المنفذين:واستحدثت لهذا الغرض (خرائط الإنتاج) أو كما تسمى خرائط جانيت

-الاختيار العلمي السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية:ويرى تايلور إن الأفراد يجب أن يعتمد على مدى توفر القدرة

الملائمة للأداء السليم في الوظيفة.

-تدريب العاملين:ومساعدتهم على تطوير الأداء والتخطيط المناسب لأعمالهم

-الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية وذلك بوضعهم في أعمال مناسبة لقدراتهم وتوفير مناخ مادي جيد يساعدهم

على أداء أعمالهم بكفاءة

1-1-2-نظرية المبادئ الإدارية :

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للنظرية العلمية ،حيث ركزت هذه النظرية على المؤسسة كوحدة واحدة وهي ترى انه لا

توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين إنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها في التحكم

بسلوكهم،ويعتبر كل من برنارد وشالدون والإنجليزيان لوثر غوليك وليندال والأمريكيان رايلي وموناي من أهم رواد هذه

النظرية الا أنها تنسب للمهندس الفرنسي هنري فايول وقد اعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة واقترح في كتابه المشهور الإدارة

العلمية أربعة عشر مبدأ تقيم العمل-السلطة والمسؤولية-الوحدة الأمرة-الانضباط-وحدة التوجيه-خضوع المصلحة

الفردية للمصلحة المشتركة-تعويض الموظفين-تفويض السلطة-التدرج الرتبوي للسلطة-النظام-الإنصاف والمساواة-

استثمار الأشخاص-المبادرة-روح الجماعة(بشير العلاق،2008،ص60)

1-1-3- الإدارة البيروقراطية:

تتكون البيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و Craty وتعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معني Bureaucraty سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وكعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة وأثره في المجموعة كما كان عالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية(صبحي العتيبي،2002،ص20)

ومن خصائصها التي دعا إليها ماكس ويبر: - التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح يتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل - الخدمة العامة - تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص- تنميط الأنشطة الخاصة بالعمل- تدرج الوظائف في مستويات السلطة - تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة - السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات - مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرار أو تعديله يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا وأنه لا مانع من خلال المشاورات أو اللجان المتخصصة المساهمة في عملة صنع القرار(صبحي العتيبي،2002،ص35)

1-2- المدرسة السلوكية (1930-1960)

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية حيث اهتمت هذه المدرسة بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي، فهي تقوم على افتراض ان للعنصر الانساني تأثيرا كبيرا على الإنتاجية والأداء

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال التعامل مع الآخرين وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يمكن التعامل معهم بنجاح وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي الذي نستعرضهما فيما يلي

1-2-1- مدرسة النظام التعاوني: صاحب هذه المدرسة ورائدها عالم الاجتماع الأمريكي تشتر برنارد ركز برنارد على آليات المجموعة البرية المنظمة وذكر أن المجموعة لها خصوصياتها التي تتميز بها الأفراد الأعضاء فيها ومهمة المدير فهم مجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة

1-2-2- مدرسة الدافعية:

يرى رودولف ستارنر وهو فيلسوف اجتماعي مساوي موجد علم الاتبوثوسوفي وهو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان وتحفيزه على البناء والتقدم.

ويرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية وفيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يركز عليها مفهوم الدافعية: الحافز- الحاجة

1-2-3- المدرسة الحديثة منذ 1960: ظهر اتجاه جديد عرف بالإدارة الحديثة أو المدخل المعاصر للإدارة تمثل في

محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية وسوف نتطرق في هذه المدرسة إلى عدة نظريات:

1-2-3-1 نظرية النظم: حيث تعرف النظام على انه كيان اجتماعي يتكون من مجموعة الأجزاء المتفاعلة مع بعضها

البعض وركزت على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الايجابية في التنظيم فاعتبر روادها

والذين أهمهم مارتين ستار، جاي فورست، وستا فورد بير.. الخ إن المؤسسة نظام مفتوح على بيئة متغيرة باستمرار، وترى

هذه المدرسة أن هناك عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي مؤسسة، وهي:

- المدخلات: هي كافة المتطلبات اللازمة لانجاز العمليات

- العمليات: هي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات من اجل تحقيق

هدفها

- المخرجات: هي كل ماتوفرها المؤسسة للبيئة من خدمات

- البيئة: وهي كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات سياسية اقتصادية اجتماعية... الخ

- التغذية العكسية: هي رد البيئة الخارجية

1-2-3-2 نظرية الموقفية: من أهم روادها جون ادوارد لورانس لورانس شتارتر و بورن وتقوم على انه لا وجود لنظرية

أو أسلوب إداري انسب لكل المستويات في كل الظروف والأزمنة وانه يجب على الإداري الناجح تشخيص وتحليل كل

موقف على حدا لمعرفة الظروف المحيطة به والعوامل المؤثرة فيه حتى يتم اختيار الأسلوب الأنسب.

1-2-3-3 الإدارة بالأهداف: ترجع إلى الباحث "بيتر دراكر" في كتابه The practice mmanagement

الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً أن جورج ارديورن بتأليفه كتاب

خصصه للإدارة بالأهداف عام 1965 قد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق، إلا أن

التقنية لم تنتشر تطبيقاً إلا في الستينات، وهذا النمط عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها الرئيس والمرؤوس

وتتضمن تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ومن مبادئها مبدأ الالتزام- مبدأ المشاركة- مبدأ تحمل المسؤولية- مبدأ روح

المعنوية. (عياد يعقوب، 2014، ص112)

1-2-3-4 نظرية Z اليابانية في الإدارة: من أفضل واحداث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي

أثبتت مدى فائدتها للمؤسسات والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو، إن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها

الألفة والمودة والثقة الكاملة وهي تقوم على بناء فرق ذات اختصاص واحد وتحت إشراف واحد. (عبد اليمين بوداود، 2014، ص52)

1-4- الإدارة الرياضية:

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

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

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

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص49)

2-وظائف الإدارة:

2-1- وظيفة التخطيط

2-1-1- مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط ،وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل ،لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل ،وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات ،والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.(إبراهيم محمود عبد المقصود،2003ص16)

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل." ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ،وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين" ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذًا الاعتبار الإمكانات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع(عثمان محمد غنيم ،1999،ص19).

2-1-2- مبادئ التخطيط: يعتمد التخطيط على عدة مبادئ وهي المرونة :أي التعامل مع الظروف المحيطة والمتغيرات،-صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة-المشاركة الجماعية في التخطيط-الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة-مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد-التنبؤ والتخطيط.(عبد اليمين بوداود،2014،ص62)

-أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولا على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف. (صبحي العتيبي، 2002، ص106)

2-1-3- خصائص التخطيط:

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:الدقة-الواقعية-المرونة-الأولوية-الشمولية-الاستمرارية-التنسيق-التكاملية

2-1-4- أهمية التخطيط: وتتمثل في:

-انه القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لاتشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

- مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا، من القيام بأي نشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

- التركيز على الأهداف: رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية. (صبيحي العتيبي ، 2002، ص116).

2-2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

2-2-1- تعريف التنظيم

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا وأفقيا، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضا بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلمة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص09)

-تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

-توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

-توجيه كافة الجهود نحو أهداف محدد.

التنظيم: "يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبرية اللازمة لتحقيق الأهداف.

2-2-2- خطوات التنظيم:

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطت -توزيع الإمكانات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية

- ## 2-2-3- مبادئ التنظيم:
- وتتمثل في: مبدأ تحديد الهدف -مبدأ شمولية التنظيم وتكامله -مبدأ الفاعلية- مبدأ الشرعية- مبدأ الوضوح- مبدأ الالتزام مبدأ تقسيم العمل مبدأ تقسيم العمل مبدأ تحديد المسؤولية-مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية-مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر-مبدأ نطاق الإشراف الإداري-مبدأ ديناميكية التنظيم
- ## 2-2-4- فوائد التنظيم:

- التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:
- تصميم الهيكل الوظيفي.
 - الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:
 - التنظيم يقسم العمل بين العاملين .
 - التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
 - التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات .
 - التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين. (عبد اليمين بوداود، 2014ص67)

2-3- وظيفة التوجيه:

تعريف سعد جلال: " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته (سعد جلال ، 1992، ص85)

تعريف حامد عبد السلام زهران: "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسمياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، انفعالياً ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (محمد عبد الحميد وآخرون، 2002، ص386)

2-3-1- أدوات التوجيه: للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

سنستعرض في هذا المجال أهم مميزات هذه الأدوات ودورها في وظيفة التوجيه.

2-3-2-إصدار القرارات: القرارات جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار.س ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

1-معايير التكرار: ويناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يمين فرز القرارات التالية:

- **القرارات الطارئة :** إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.
- **القرارات العادية:** وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.
- ب-معيار مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:
 - **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة ،وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.
 - **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة.

2-4-وظيفة الرقابة:

2-4-1- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة أنجازها عن طريق التقويم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم. (عبد الهادي الجوهري ، 1987، ص 14). ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات.(حتيم شامة وآخرون ، 1999، ص 31)

2-4-2- خطوات الرقابة: تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة.... الخ
ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا:
هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة.

2-4-3- أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى مايلي :

- الرقابة العملية: وتعني هذه الرقابة بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

- رقابة عناصر الإنتاج: وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.

- رقابة العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

- رقابة المنتج: يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

- رقابة موجودات المنظمة الأخرى: من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

- **المراقبة المالية:** وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات وأرباح واستثمارات... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

- أما بالنسبة لزمّن الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة اللاحقة.

2-4-4- أهداف الرقابة:

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.

- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.

- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.

- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.

- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

2-4-5- خصائص الرقابة الفعالة: فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب.

- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآبة أو النشاط المرآب.

- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.

- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآب.

- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.

- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

2-4-6- أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذه.

- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. (صبحي العتيبي ، 2002، ص160)

3- أداء العاملين :

3-1- مفهوم أداء العاملين :

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية و عنصر محوري لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية ، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال و الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه .

إن الأداء مفهوم واسع ، و محتوياته متجددة بتجده و تطور أي مكون من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها ، و لا تزال الإدارة العليا في المنظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوعية الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة ، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا ، و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه مازال مستمرا .

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعمد في دراسة الأداء و قياسه و التي

يستخدمها المدراء و المنظمات ، وعلى هذا الأساس نجد مجموعة من المفاهيم المختلفة للأداء منها :

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين و مهندسين ... الخ . (حمداوي وسيلة : 2004 ، ص 123)

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

يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم ، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم . (عقلة محمد المبيضين ، 2001 ، ص 42)

3-2- مؤشرات أداء العاملين : (إسمهان يلوم ، 2003 ، ص 44)

-الانضباط : إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه ، و هو يؤدي إلى الزيادة في الانضباط و الإقلال من الأسباب المحيطة و الاجتماعية و الثقافية للصراع ، ذا إن أشهر صور الصراع في التنظيمات الحديثة هو ما يوحد الأهداف و يعزز قبولها و تبنيها من طرف الجميع ، و هذا أصبح حديث منطري التنظيم في الدول الصناعية عن ثقافة التنظيم أكثر من حديثهم عن ثقافة المجتمع أو المنطقة .

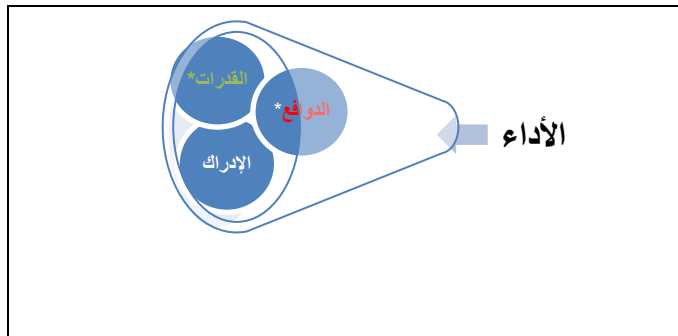
- التغيب : تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج و الإنتاجية ، فلقد اهتم بهذه المعضلة الكثير من المنظرين و رواد البحث خاصة في المجال الصناعي ، من أجل الوقوف على أبعادها و أهم أسبابها الأمر الذي جعل لمفهوم هذه الظاهرة أبعاد مختلفة باختلاف الأطر الفكرية و النظرية فركزا لكثير من المنظرين على البعد النفسي ، من أجل تحديد ظاهرة التغيب على أساس أنها مؤشر للروح المعنوية المنخفضة و عدم الرضي الذي

يشعر به العامل اتجاه عمله خاصة إذا كان التغيب معنى الهروب من أداء مهمته و واجب يومي و في هذا الإطار يقول "يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة وضع العمل .

-التحكم التكنولوجي :

تعددت وجهات النظر و الأبعاد المحددة كمؤشر التكنولوجيا في الواقع التنظيمي فمنهم اعتبرها حكرا على الوسائل التقنية و الآلات كتعريف وليم اجبرن " إنها الوسائل الفنية التي تشمل موضوعها الثقافية المادية جميعا ". فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف و الخبرات التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة بغية اتساع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع ، و هذا ما يصنع الطابع الاقتصادي و الاجتماعي على مؤشر التكنولوجيا كظاهرة اجتماعية تولدها ظروف المجتمع و متطلباته فالتحكم في التكنولوجيا يعتبر من أبرز مؤشرات التنظيمية التي تبحث عن التكنولوجيا الحديثة الكفيلة بتحقيق أهداف البنية التنظيمية . و على هذا الأساس فان ضبط مؤشرات الأداء يساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاج و الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

3-3- العوامل المحددة للأداء :وهناك ثلاث عوامل تتمثل في:



شكل (1) :يمثل عوامل محددات الأداء من إعداد الباحث

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين،ومن اجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى.

- **الدافع** : تناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من جوانب مختلفة اتفقت الآراء واختلفت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحصر الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع مختلفة ومنهم كذلك من ركز على عوامل محددة مادية ومعنوية،إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين. يعرفه موراى انه"عبارة عن عامل داخلي يثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نراه مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوك". (رضا قحه ، 2003 ، ص 58-59)

- **الإدراك** : يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وإدراكه وسلوكه وهو يتلقى توجيهات من مشرفه عن العمل ويتفاعل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وردود فعله ورأيه فيما يتعلق بأداء عمله.

وعليه يمكن تعريفه "الإدراك هو عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات".

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر (رضا قحه ، 2003، ص 60)

-القدرات : القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة و يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء.

ويعرفها الدكتور عثمان نجاتي على أنها "القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة، أو نشاط عقلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك".

كما يعرفها عبد الرحمان العيسوي على أنها "القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأفعال فهي أيضا مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وليست هناك فروق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية، وتنقسم القدرات إلى نوعين عقلية وغير عقلية. (رضا قحه ، 2003، ص 62)

وبهذا فان الأداء هو نتاج تفاعل هذه العمليات الثلاث فإدراك المدير العامل للموقف وقدرته على العطاء ودافعيته للانجاز والإبداع أكثر كلها عوامل من شأنها أن تحسن من مستوى الأداء داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

3-4- قياس الأداء :

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة في العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل و من ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة ، و لكن هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء تصلح كبداية تعليمية و لا تصلح كنهاية تطبيقية .

الجوانب التي يتعرض لها القياس :أي نوع من القياس يستلزم أن يقوم بعملية من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي

- الأهداف المطلوبة و مدى تحقيقها .

- البرنامج التنفيذي و مدى الالتزام به .

- العوامل الخارجية .

-الأهداف و تحقيقها : بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها و تعمل من خلالها و مثال ذلك في

المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره و مثال في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع أهداف العطاء أو العدل أو غيره و تلك الأهداف و إن كانت أهداف عظيمة و جيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير علمية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى ، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجيا لها محاولا الوصول بعمله إليها .

إنما هدفه المرهلي الواقعي التطبيقي الذي أنجزه ، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حده و كل خطوة على حدي .

و طريقة قياس الأهداف و مدى تحقيقها لا ينبغي بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه ، فان هذا السبب من عمل القياس و إنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه و تنفيذه على ارض الواقع . (عبد الهادي، 2012، ص 3)

-البرنامج التنفيذي : المستوى الثاني في مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل و يدخل في تلك الأهداف السابق ذكرها ، و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و المحددات التي تحيط بالعمل و المنهجية الحركية للتنفيذ .

3-4-1- أهمية قياس الأداء:

إن أهمية قياس الأداء يمكن إنجازها في الآتي: (خالد محمد بني حمدان ، 2009 ، ص 391)

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلاً عن الغايات و مستوى الأداء.
- يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء.

3-4-2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً ، ولقد اتجه اغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية ،بالاعتماد على مصدر هذه العوامل و على قدرة المنظمة على التحكم فيها.

- العوامل الداخلية : وهي المحيط الداخلي للمنظمة التي تتحكم فيه، تنقسم هذه العوامل إلى قسمين:
- العوامل التقنية : هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة .
- العوامل البشرية : هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية المنظمة .
- العوامل الخارجية : و هي العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة دون أن تتحكم فيها هذه الأخيرة ويمكن إنجازها فيما يلي : العوامل الاقتصادية ،العوامل الاجتماعية و الثقافية ،العوامل السياسية و القانونية

3-5- طرق تحسين أداء العاملين :

3-5-1-تحسين الموظف :

يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بان الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة نواحي وهي :

-التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى أدائها

- التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقات النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها .

- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودان تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف .

3-5-2- تحسين الوظيفة :

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملدة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارة الموظف أو احتوائها على المهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. (محمد سعد سلطان ، 2002، ص 59)

إن تحسين داخل أي مؤسسة يتوقف على تحسين وظائفها و موظفيها وذلك عن طريق جملة من المبادئ والوسائل المتمثلة في التركيز على نواحي القوة وعلى ما يرغب فيه الفرد من عمله زيادة من التنوع في مهام الوظيفة لتحسين الأداء بشكل أفضل.

3-6- تقييم أداء العاملين :

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ،

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعداداتهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا (يوسف جحيم الطائي، 2006، ص 226)

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه . (حمداوي وسيلة ، 2004، ص 123)

يقصد بتقييم الأداء ، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقبته لوظيفة أخرى أعلى . (صلاح بن النوار، 2006، ص 93)

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات ، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نطاق القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة و توظيف أو محو نقاط الضعف . (محمد فتحي ، 2002 ، ص 93)

نستنتج من مجمل هذه التعاريف أن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم ، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

كما ركزت هذه التعاريف على انه عملية يتم بموجبها تقدير مجهود العاملين المنصف والعاقل ، لتجربى مكافأتم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتم في العمل الذي يعملون به .

3-6-1- عناصر تقييم الأداء :

يقصد بالعناصر لتقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية تقييم الأداء منها :

-المقيم أو المشرف المباشر: وهو الذي سيتم بما يلي :

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو الموقع الأفضل بملاحظة عمله وأدائه.
- أن المشرف الأكثر قدرة على تحليل وتفسير تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و الخطط المنظمة التي هو اعرف بها من غيره المديرين.

- بإمكانية المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

-الزملاء : أي زملاء الفرد العامل في العمل ولا بد أن تتوفر فيهم الشروط التالية :

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤصلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزملاء قائمون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

-فترة و وقت التقييم : ليس من السهل تحديد فترة وقت التقييم للأداء و لكن من الممكن الاعتماد على أداء

المستشارين في مجال إدارة الأفراد . (نظمي شحادة و آخرون ، 2000 ، ص 86)

حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بحيث تأثيرها على تعديل السلوك عندنا يزود الأفراد بالتغذية العكسية على نتائج التقييم و تخفيض نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة كيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتم وفعالية أداءهم .

3-6-2-إجراءات التقييم : بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، وأهم

إجراء المقابلة و العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة

تدعى بمقابلة التقييم .(نظمي شحادة ، 2000، ص 87)

- أهداف تقييم الأداء :

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق

المزايا الآتية : (محمد سعيد أنور سلطان، 2001، ص 294)

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بينهم ، مما ساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختيار والتدريب والنقل و الترقية و غيرها .

3-6-3- فوائد تقييم الأداء :

- إن تقييم الأداء له فوائد كثيرة لكل من العاملين و المنظمة :
- بالنسبة للعاملين : يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل ، و أيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة ، و بالتالي العمل على تجنبها .
- أما من ناحية الإدارة : فإن للتقييم فوائد كثيرة و يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات أفراد جيدة و واقعية و من أمثلة ذلك ما يلي : (صلاح عبد الباقي ، 1999، ص 304)
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد سياسة الاختبار و التعيين ، و الحكم على سلامتها .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنظمة .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل و قواعده .

3-6-4- أهمية تقييم الأداء :

- يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الفرد أو الوحدة التنظيمية و تكمن أهم تلك الفوائد :
- على مستوى المنظمة :
- قياس الفعالية التنظيمية و التعرف على إنتاجية التنظيم .
- تحديد جوانب ضعف الإداري .
- تحسين طرق التنبؤ لأداء المتوقعة .
- توفير الأساس الموضوعي و العامل لأنشطة الموارد البشرية مثل الترقية و التحفيز .
- توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات تطويرية .(أحمد ماهر، 1999، ص 225)
- على مستوى الأفراد :
- توضيح الفرص المتاحة لتطوير و تحسين أداء الفرد .
- دعم ثقة الفرد و حصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة .
- إشعار العاملين بالمسؤولية لتحقيق الرغبة الذاتية .

- الكشف عن جوانب التصور في أداء الفرد و العمل على التغلب عليها .
- الكشف على الطاقات و القدرات الغير مستغلة لدى الأفراد كما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب .

- على مستوى الوحدات التنظيمية :

- متابعة و تنفيذ الأهداف لغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد .
- تدعيم عملية الاتصال و تحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .
- تخطيط القوى العاملة و تحديد الاحتياجات التدريبية .
- الكشف عن مشكلات الإدارة أو التنظيمية مثل الصراعات بين المشرفين أو الأفراد للحد من أثرها السلبية .
- متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقيق من التنفيذ بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف و الخطأ في التنفيذ .

3-6-5- أسس تقييم الأداء :

- هناك مجموعة من الأسس يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالا عند تقييم أداء الأفراد ، هذه الأسس هي : (أحمد سيد مصطفى، 1999 ، ص 331)
- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم .
 - تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريباً لشخص الفرد ، وإنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه .
 - توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير التقييم للمرؤوسين و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤوسهم .
 - إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك موضوعيتها و فعاليتها في تمتعهم الذاتية .
 - إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى مع تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل .

4-المؤسسات الرياضية :

4-1- مفهوم المؤسسة :

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل و الأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجه و القيادة و التسيير و ذلك بوضع الأهداف و الغايات التي توضع بطريقة و اتجاه المؤسسة في شكل سياسات و قواعد منظمة للأنشطة و منسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة . (رشيد واضح ، 2002 ، ص 25)

4-1-2- مفهوم المؤسسة الرياضية :

- هي مجموعة من الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس منطقية و علمية و تطوير عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و إنجازاتهم وفق مفاهيم إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق و توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى و توجيهها بما ينسجم و سياسة المؤسسة الرياضية . (محمود داود الربيعي ، 2006 ، ص 03)

- كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر " . (حسن أحمد الشافعي ، 2004 ، ص 185)

4-1-3- أهمية المؤسسة الرياضية :

- لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا و حولنا و كون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم .

- فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا و لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها و التي أبرزها ما يأتي :

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل و تعامل .
- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي .
- المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر و المستقبل .
- المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .

4-1-4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية :

- تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية و هي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، و كما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- **هدف قومي** : وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب و تطوير المستوى الرياضي و الإنجاز البطولي للأندية .

- **هدف محلي:** و من خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون و التكامل الاجتماعي و الثقافي بين أفراد المؤسسة .
- **هدف اجتماعي :** تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين و الأفراد و الممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية و تحقيق أهدافهم و غاياتهم .
- **هدف اقتصادي :** من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى و صحة الممارس و خدمة الرياضة محليا و قويا .

4-1-5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية :

- تشكل كلا من المؤسسات الرياضية و العمليات الإدارية و ما تملكه من موارد مادية و أخرى بشرية و كذلك جانب اللجان المتخصصة، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية .
- فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية و اجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها.
- و من الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف و العمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات و وضعها على طريقها السليم.
- و تعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة.
- بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة ، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية و المنشآت .

4-1-6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :

- حتى تتم الأعمال و تحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة و حسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيروا وفقها إدارتها و من أهم هذه المبادئ ما يلي :
- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .
- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين و إعدادهم لتدريب و التحسن المستمر .
- تشجيع التخصص في المهنة و تحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية و لتحفيز الطاقات و تحقيق الأهداف .
- أهمية تطبيق مبدأ العمل و توزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .
- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة. (طريق شوقي، 2002، ص 40)

4-2- مديريّة الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية حركة الجمعية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد برامج الهادفة وتعميم تربية البدنية والرياضية لاسيما وسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بتنسيق مع الهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب و الرياضة بموجب مرسوم التنفيذي رقم 90 / 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 5 رمضان 1427 الموافق لي 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 4 منه، حيث طبقا لإحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06/345 يهدف هذا القرار الى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع مصالح

4-2-1- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:

مصلحة التربية البدنية والرياضي

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية
- مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها
- مكتب الجمعيات الرياضية

مصلحة نشاطات الشباب

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

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

- مكتب المنتجات والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية
- مكتب التقييس والصيانة
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

- مكتب المستخدمين والتكوين
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدة الجمعيات الرياضية الشبانة ومراقبتها
- مكتب الوسائل العامة

4-2-2- مهام مديرية الشباب والرياضة::

- تطوير وإعداد إستراتيجية الإعلام و الإصغاء للشباب
- القيام بدراسة او بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان الشباب
- ترقية الشراكة مع الحركة الجمعوية و ضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب
- ضمان توجيه مؤسسات و هياكل الشباب للقطاع و التنسيق مع القطاعات الأخرى
- تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب و ضمان التنفيذ بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية
- تحديد معايير و قواعد تاطير النشاطات الاجتماعية التربوية و الترقية و المبادلات الموجهة للشباب
- المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية وكذا التعاون في مجال الشباب و الحيات الجمعوية
- السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال
- تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب في مجال الشباب و المشاركة في ترقيتها
- تطوير انظمة الدعم لبروز المواهب الشابة في التظاهرات الوطنية و الدولية

5-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حتى يستطيع أن يقارن بين ما وصل إليه في دراسته وما وصل إليه الباحثون قبله، فإما أن يؤكد النتائج السابقة أو أن يخرج بنتائج جديدة، تكون إضافة إلى المعرفة الإنسانية، ومن أهم هذه الدراسات نجد:

1- الدراسة الأولى :

دراسة عياد يعقوب 2015/2014 رسالة ماستر بعنوان (دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين) دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال للتسويق وتوزيع المنتجات بالمسيلة هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الهام الذي تلعبه الوظائف الإدارية في المؤسسة وذلك بتوضيح مهامها والوقوف على ما إذا كانت هناك علاقة بين الوظائف الإدارية وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من 60 إطار وعاون مؤسسة نفضال بالمسيلة كما استعمل أداة استبيان وبين أهم النتائج المتوصل إليها أن الوظائف الإدارية تلعب دور هام في المؤسسة ، إذ تعمل على تضمين آليات الرقابة الذاتية ولما لها دور فعال في حرص العمال على إتمام الأعمال الموكلة إليهم وتمتين أهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وكذا تضمين أسلوب الإقناع بين المرؤسين والعاملين

2-الدراسة الثانية :

دراسة دالة محمد رسالة ماستر بعنوان (دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية) دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بولاية أدرار
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إن كان لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد احتياجاتهم التدريبية في المؤسسة الرياضية لولاية أدرار واستعمل الباحث أداة مقياس كما استعمل المنهج الوصفي لملائمة بحثه ومن بين النتائج المتوصل إليها لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المهارات التدريبية التي يحتاجونها وكذلك لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية دور في تحديد المعارف التي يحتاجونها والخبرات والسلوكيات التي يحتاجونها

-الدراسة الثالثة:دراسة سهيلة بوخرص 2014-2013 رسالة ماستر بعنوان (واقع الرقابة الإدارية لأعضاء الأندية

الرياضية) دراسة ميدانية لبلدية المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرقابة الإدارية في الأندية الرياضية الجزائرية والتوصل إلى معرفة الصعوبات التي تعيق عملية الرقابة للأندية الرياضية الجزائرية واستعمل الباحث عينة قصدية متكونة من 20 مسؤول كما اعتمد في دراسته المنهج الوصفي ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن الأندية الرياضية لا تحضى بعملية الرقابة الإدارية في الأندية الرياضية وأن الرقابة الإدارية لا تطبق بمبادئها ووسائلها العلمية بالأندية الرياضية وخرجت بعدة اقتراحات تمثلت في إعطاء الفرصة لإطارات الشابة بغرض تحديد وتطوير الأندية الرياضية ومحاوله إعطاء الفرصة للإناث في المجال الرياضي

الدراسة الرابعة: دراسة بلال بوقرة 2015/2014 رسالة ماستر بعنوان (تطبيق مبادئ الحكومة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية) دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وتمثلت إشكالية دراسته حول: هل لتطبيق مبادئ الحكومة دور مهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية؟

وهدفت الدراسة إلى:- توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب و الرياضية مسيلة

- التعرف على دور الحومة في المؤسسات الرياضية لتحقيق أحسن لأداء العاملين

- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق الحوكمة

ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة تتكون من 20 اداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة واستعمل الباحث المنهج الوصفي كما استعمل أداة استبيان ومن بين ابرز النتائج المتوصل إليها:

- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- تؤثر طبيعة المؤسسة على التوجه الفكري للعاملين، فيما يخص موضوع الاداء.

5-1- التعقيب على الدراسات:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا معظم الدراسات استعملت المنهج الوصفي وكما نلاحظ ان دراسة واحدة شملت الوظائف الإدارية وهي دراسة عياد يعقوب ولكنها ركزت على المؤسسة الاقتصادية في حين تطرقنا في هذه الدراسة إلى المؤسسات الرياضية، أما الدراسة الثانية فاستفدنا منها عن دور تقييم العاملين بالمؤسسات الرياضية ولكن اختلف المجال المكاني لهذه الدراسة، حيث كانت في مديرية الشباب والرياضة بأدرار أما دراستي الحالية والتي كانت في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة أما الدراسة الثالثة والمتمثلة في واقع الرقابة الإدارية لأعضاء الأندية الرياضية والتي استفدنا من معرفة واقع الرقابة في الأندية الرياضية، اما الدراسة الأخيرة والتي ساعدتنا في معرفة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والمنهج المتبع فيها وكذلك كيفية اختيار العينة.

تمهيد :-

في هذا الفصل من دراستنا المعنون بالإطار العام، نتطرق إلى الكلمات الدالة لموضوع بحثنا أي التعريف اللغوي و الاصطلاحي و الإجرائي من اجل فهم المتغيرات ثم سنتطرق إلى إشكالية الدراسة والتي تعتبر نقطة انطلاق للتساؤل العام و كذا التساؤلات الثانوية، بعد ذلك يتم المرور إلى أهداف الدراسة و أهميتها في الأخير توضيح فرضيات الدراسة.

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

يقول سعد الله طاهر: لعل اخطر الصعوبات التي يعاني منها الباحثون في مبادئ العلوم الانسانية عموميات لغتها(سعد الله طاهر،1999ص29)

ويكون تحديد المصطلحات على حسب متغيرات الدراسة البحث كالأتي:

1-1-التخطيط:

لغة: يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقا أو سلفا.

اصطلاحا: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم(إبراهيم محمود عبد المقصود،2003ص16)

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين"

ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع(عثمان محمد غنيم،1999،ص19).

إجرائيا: التنبؤ بما سيكون في المستقبل من اجل تحقيق هدف مطلوب بناء على توقعات الأفراد داخل المنظمة

1-2- التنظيم:

لغة: نَظَّمَ يَنْظِمُ ، تَنْظِيمًا ، فهو مُنظَّمٌ ، والمفعول مُنظَّمٌ ، نَظَّمَ أُمُورَهُ : رَتَّبَهَا ، نَسَقَهَا تَنْظِيمُ الْعَمَلِ : تَرْتِيبُهُ وَتَدْبِيرُهُ لِيَأْخُذَ نَسَقًا مُعَيَّنًا (ابن منظور1997ص163)

اصطلاحا: هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقاتها ببعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا وأفقيا ، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضا بينه وبين الوحدات

التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلمة التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص 09)

إجرائيا: توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل من اجل الاداء الفعال للمؤسسة

1-3- التوجيه:

لغة: وجه، يوجه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتبع إليه.(علي بن هادئة وآخرون 1991ص44)
توجيه: وجه، النصح والإرشاد(ابن منظور1997ص161)

وجهة هي الجهة، قال تعالى: (ولكل وجهة هو موليها) صدق الله العظيم(سورة البقرة الآية 148).
ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والإلتحاق والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد.

اصطلاحا:تعريف سعد جلال:" مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية، فيحدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبنيته ويختار الطريقة المحققة لها. بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته(سعد جلال 1992ص85)

تعريف حامد عبد السلام زهران:" هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسميا، عقليا، اجتماعيا، انفعاليا ويفهم خبراته ويحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة(محمد عبد الحميد وآخرون،2002،ص386)

إجرائيا: هو عملية مساعدة الأفراد وتشجيعهم على أداء أعمالهم بطريقة سهلة في المؤسسات الرياضية

1-4 الرقابة:

لغة: يقصد بها المحافظة على الشيء وصونه ودراسته، كما تعني الاحتراز والتحوط والمراعاة.(أبو حميد و آخرون : 1993 ، ص 13) ويبين(مسعود) أن معنى الرقيب: الحارس والحافظ،ورقيب نفسه:أي يتبع طريقة النقد الذاتي فينقد أعماله بنفسه فلا يلام.(مسعود جبران : 1978 ، ص 747)

وقد ورد لفظ الرقابة في عدة سور من القرآن الكريم نذكر منها:

قول الله تعالى في محكم التنزيل "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" (سورة ق ، الآية 18)

قال الإمام القرطبي في تفسيرها: الرقيب إما المنتبِع للأمر أو الحافظ.

وتعني:"السهر أو الحراسة وكذلك الرصد أو الملاحظة".(إبراهيم أنس و آخرون : 1972 ، ص36)

اصطلاحا:تعريف هنري فايول:" الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء-الأشياء- الناس الأفعال".(عبد الكريم أبو مصطفى: 2001، ص 246)

و عرفها حسن احمد الشافعي: "بأنها هي التعرف على مدى التحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التحقق من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة". (حسن أحمد الشافعي: 2003، ص 92)

إجرائيا: هو عملية المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة و الأعمال التي يؤديها العاملين والإداريين داخل المؤسسة الرياضية
1-5- الاداء:

لغة: يعرف الاداء على انه ناتج الجهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين (بدوي، 1991ص12)

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)

يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم ، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم . (عقلة محمد المبيضين : 2001 ، ص 42)

إجرائيا: هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة التي ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها العامل في المؤسسة الرياضية

1-6- المؤسسة الرياضية :

1-6-1 المؤسسة:

لغة: أسس، يؤسس، تأسيسا، يقال أسس البناء أي وضع قاعدته، و يقال أسس المشروع أي أقامه .(أحمد العايد و آخرون : 1989 ، ص 539)

اصطلاحا: هي مجموعة من الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس و علمية و سيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و إنجازاتهم وفق مفاهيم إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق و توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى و توجيهها بما ينسجم و سياسة المؤسسة الرياضية . (محمود داود الربيعي ، 2006 ، ص 03)

كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر " . (حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 185)

2- إشكالية الدراسة :

باعتبار الإدارة نشاط قديم حيث كانت ولا زالت من أهم الأنشطة البشرية في مختلف المجتمعات الإنسانية على مدى العصور و لها تأثير مباشر على نمو و تطور الحضارات ، فالإدارة مبنية على تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق مختلف وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

لقد شهدت المؤسسة الرياضية تطورا ضمن أفاق عصر الإدارة الحديثة التي تشكل مزيج من الوسائل المادية التي يديرها و يحركها العنصر البشري و أيضا الأساليب العلمية و المنهجية للإدارة مما يؤدي إلى تشابك المهام الإدارية فينتج عن ذلك انحراف في أداء المهام و الأعمال و هذا ما يهدد كيان المؤسسة الرياضية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر ، و يرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصر هاما في المؤسسة ، و لذلك فإن محاولة دراسة الموارد البشرية العاملة بكفاءة ، أصبحت ضرورة و حيوية ، و هذا يحتم تواجد إدارات أو أجهزة موارد بشرية متخصصة في مختلف المنشآت لإعداد سياسات و برامج موارد بشرية جيدة ، تمكن من زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين . (صلاح الدين عبد الباقي : 2009 ، ص 3)

فتقوم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على تحليل ، و فهم و تقييم أداء العامل لعمله ، و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة ، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملية الحاضر و في المستقبل و هذا يتطلب تحليل و فهم و تقييم القدرات الإنسانية في تقليد مناصب في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات ، لفتح مجالات التقدم الوظيفي و استغلال الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل . (زاهد محمد ديري ، 2011 ، ص 115)

باعتبار المؤسسة الرياضية هي الأرضية المتينة للنهوض بالرياضة فقد وجب الاهتمام بها و تطويرها وتحديثها ، و هذا بوجود إدارة رياضية حديثة تطبق وظائفها على أكمل وجه من اجل زيادة فعالية أداء عاملها وبالتالي تحقيق أهدافها بصورة فعالة ، وهذا ما يجعلنا أمام طرح التساؤل التالي:

هل لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين؟

وتنبثق من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

- هل لممارسة وظيفة التخطيط دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لممارسة وظيفة التنظيم دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لممارسة وظيفة التوجيه دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لممارسة وظيفة الرقابة دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

2-1- أهداف الدراسة:

- توضيح الدور الهام التي تلعبه الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية
- الوقوف على ما إن كانت هناك علاقة بين الوظائف الإدارية وتفعيل أداء العاملين
- معرفة أداء العاملين من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية بالمؤسسات الرياضية

2-2- أهمية الدراسة:

لا شك إن التحدي التي تواجهه المؤسسات الرياضية اليم هو البحث عن المنهج العلمي الذي يمكن من خلاله زيادة فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها من خلال تخطيطها وتنظيمها لشؤونها، ولا يقتصر هذا العمل الجاد لتحسين فعالية الاداء فحسب، بل العمل الحقيقي هو ما يمكن إن تقدمه لنا الدراسات التطبيقية الميدانية ونتائجها عن الوظائف الإدارية وما يقدمه أصحابها بشكل يضمن تنفيذ الخطط الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

-محاولة معالجة موضوعا إداريا حيويا يؤثر في حياة الفرد والمؤسسات والمجتمعات أيضا،وكذلك البيئة الإدارية الرياضية الجزائرية.

-إن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات عن واقع الوظائف الإدارية المختلفة وتفيد في كبح معوقات نجاحها.

-إدراك المسؤولين والمسيرين الرياضيين لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الوظائف الإدارية في تطوير وتحسين أداء العاملين

-استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري .

2-3- فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

- لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

2-4- الفرضيات الجزئية:

-لممارسة وظيفة التخطيط دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

-لممارسة وظيفة التنظيم دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

-لممارسة وظيفة التوجيه دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

-لممارسة وظيفة الرقابة دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

تمهيد :

في هذا الفصل من بحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة، و الذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية و التي بواسطتها نعرف مدى توافق و ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية و كذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تعترضنا، ثم نتطرق في المنهج المتبع في الدراسة، و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات، و في الأخير نتطرق إلى الإجراءات التطبيق الميداني للأداة .

1-الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من دراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة وذلك من اجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا،وذلك من خلال التعرف على وظائف الإدارة ودورها في زيادة فعالية أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-1المجال المكاني و الزماني:

1-1-1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية للموضوع "ممارسة الوظائف الإدارية ودورها في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

1-1-2- المجال الزماني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 إلى غاية شهر ماي 2016 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم المعلومات عن الوظائف الإدارية وأداء العاملين.

المرحلة 02:

شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على دور الوظائف الإدارية ودورها في زيادة فعالية أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ولقد استخدمه الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصف دقيق والتعبير عنها كفيما وكميا حيث يصف التعبير الكيفي علي الظاهر ويوضح خصائصها ،بينما يعطي التعبير الكمي رقمية يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .(عبيدات واخرون، 2001 ص 307)

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-3- مجتمع الدراسة: مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدت خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من لعناصر الأخرى و التي يجرى عليها التقصي.(زرواتي ،2007،ص 119).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ،ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري و إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة و البالغ عددهم (35) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب و الرياضة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى عدد إداري مديرية الشباب و الرياضية لولاية المسيلة قليل و يقدر بـ 35 إداري ، ، وقمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان وتم استرجاع 20 منها، بينما لم نستطع استرجاع باقي الاستمارات بسبب غياب بعض الإداريين الذين وزعت عليهم هذه الاستمارات .

ومن هنا قمنا بتفريغ البيانات الكمية على برنامج نظام الحزم الإحصائية S P S S

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

إستنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل و الآخر تابع :

أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض البحث أنه السبب أو احد لنتيجة تعيين دراسته و التي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (رشيد زرواتي :2007،ص87).

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو : ممارسة الوظائف الإدارية .

أي يزيد معرفة تأثير على المتغير الأخر (التابع)

ثانيا: تعريف المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما

الاستجابة تمثل المتغير التابع . والمتغير التابع في بحثنا هو : أداء العاملين .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) المبني على شكل مقياس لديكارت الثلاثي (نعم* لا* أحيانا*)، وهذا للموقف على تطبيق وظائف الإدارية ودورها في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ، وقد قسم الاستبيان إلى أربع محاور على حسب الفرضيات يحتوي كل محور على (7) أسئلة.

4-1- الموضوعية : حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة

من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث ، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية ،السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين ، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي . (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000،ص140)

4-2- صدق الأداة: صدق الأداة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه .

كما يقصد بصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه.

4-2-1- صدق المحكمين: للتأكد من صدق أداة الاستبيان وبعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وإعداده عرضنا

محاور وأسئلة الاستبيان على الخبراء والمحكمين(انظر قائمة الملاحق) للاستفادة من آرائهم ولزيادة الاطمئنان على ترتيب

الأسئلة وفقا لأهميتها في المساهمة في المحور المراد قياسه وبعد اخذ رأي الخبراء قمنا بتصحيح بعض الأسئلة وترتيب محاور الاستبيان ووضعها في الصورة العلمية السليمة.

4-2-2- حساب الشروط السيكومترية للأداة:

1.الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة ، و هذا ما سيتم توضيحه في مايلي:

أ. حساب الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحور الأول :

الجدول رقم (1): ممارسة وظيفة التخطيط في تفعيل أداء العاملين

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص العبارة	رقم السؤال
0,715**	-يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم	01
0,495*	-الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالمؤسسة	02
0,791**	-هناك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة	03
0,581**	-يتيح المسؤولون في المؤسسة التي تعمل بها مشاركتي في وضع الخطط بما يحقق تحسين لأدائي	04
0,707**	-تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	05
0,716**	-تسعى القيادات الإدارية إلى استشارتنا لإيجاد المقترحات لحل المشكلات	06
0,791**	-التخطيط يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة	07

المحور الثاني :

الجدول رقم (2) : ممارسة وظيفة التنظيم في تفعيل أداء العاملين

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص العبارة	رقم السؤال
0,855**	-اللوائح والإرشادات واضحة ومنتظمة	01
0,758**	-هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعلني اعلم بشفافية وارتياح	02
0,855**	- يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها	03
0,787**	- يوجد هيكل تنظيمي ملائم مع أعمال المؤسسة	04
0,568**	- التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة	05
0,656**	-هناك تنسيق بين المستويات الإدارية	06
0,595**	-هناك تطابق مع تخصصي والعمل الذي أقوم به	07

المحور الثالث :

الجدول رقم (3) :ممارسة وظيفة التوجيه في تفعيل أداء العاملين

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص العبارة	رقم السؤال
0,687**	- توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستكم	01
0,715**	-أرى أن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين عادلة	02
0,795**	-يتم استشارتك من طرف المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم	03
0,766**	-يتم استدعائكم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة	04
0,709**	-تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة	05
0,640**	-وجود نظام للحوافز المادية تحقق من حاجاتي وتحفزني لتحسين أدائي	06
0,763**	-يتعامل رئيسي معي بصفة قانونية صارمة	07

المحور الرابع :

الجدول رقم (04) : ممارسة وظيفة الرقابة في تفعيل أداء العاملين

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص العبارة	رقم السؤال
0,670**	- الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين بالمؤسسة	01
0,576**	- تشعر بالضغط في عملك بسبب الرقابة المسلطة عليك	02
0,510*	- تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور و الانصراف	03
0,855**	- يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة	04
0,743**	-هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة في المؤسسة	05
0,670**	-تعتبر الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه	06
0,855**	-تعمل الرقابة على رفع مستوى أدائي داخل المؤسسة	07

بـ - حساب الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان :

الجدول رقم(5) الجدول يمثل الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	عدد الفقرات	المحور
0,912**	07	الأول
0,931**	07	الثاني
0,966**	07	الثالث
0,874**	07	الرابع

من الجدول رقم (1) و الجدول رقم (2) و (3) و (4) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها ، و نلاحظ أيضاً من الجدول رقم (5) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان ، و منه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق

2. الثبات :

طريقة ألفا كرونباخ : و للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا باتباع طريقة ألفا كرونباخ ، و كانت النتيجة كما يلي :

الجدول (6) نتيجة قياس ثبات المحاور بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	07	0,810
الثاني	07	0,719
الثالث	07	0,801
الرابع	07	0,791
الكلية	28	0,936

من الجدول (6) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة (0.936) ، و بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قيمة (0.810) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة (0.719) ، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث قيمة (0.801) ، و بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الرابع قيمة (0.791) ، و هي قيم جيدة تؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال .

5- الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وتمثلت في:

- التكرارات و النسبة المئوية

-معامل ألفا كرونباخ

-المتوسط الحسابي

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بجمع المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال تطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة و المتمثلة في التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة و دورهم في تفعيل أداء العاملين للوصول الى النتائج الصحيحة.

1-تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

1-1- تحليل نتائج المحور الأول: دور وظيفة التخطيط في تفعيل أداء العاملين

العبارة رقم (01): يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم .

الهدف منه: معرفة ما إذا كان صياغة أهداف المؤسسة واضحة من اجل تفعيل وتحسين أداء العاملين

الجدول رقم (07): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(01) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.15	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	11	55,0%	6.66					
نعم	6	30,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ بأن 11 إداري أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن صياغة الأهداف

أحيانا ما تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن صياغة الأهداف

تتم بعبارة واضحة المعنى والمفهوم ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15,0% بأن صياغة الأهداف لا تتم

بعبارة واضحة المعنى والمفهوم ، و بالنظر إلى كا² المحسوبة نجدها بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا² المجدولة التي

بلغت قيمة 5.99 ، و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (02): الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة هو الانجاز وتحقيق الأهداف

الجدول رقم (08): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(02) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.7	16.3	5.99	0.05	02
أحيانا	4	20,0%	6.66					
نعم	15	75,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن 15 إداريا أي ما يعادل نسبة 75% أجابوا بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة ، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة أحيانا ما يكون مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة ، و أجاب إداري واحد بأن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة ليس هو مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.3 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج أن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة.

العبارة رقم (03): هناك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك معوقات تعيق أداء العاملين في المؤسسة

الجدول رقم (09): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(03) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.20	7.6	5.99	0.05	02
أحيانا	12	60,0%	6.66					
نعم	6	30,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن 12 إداريا أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأنه أحيانا ما تكون معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن هناك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنه ليس هنالك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 7.6 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أنه أحيانا ما تكون هنالك معوقات تعوق المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

العبارة رقم (04): يتيح المسؤولون في المؤسسة التي اعمل بها مشاركتي في وضع الخطط بما يحقق تحسين لأدائي. الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك مشاركة بين العاملين والمسؤولين لما يساعد علي الاداء الجيد للعاملين
الجدول رقم (10): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(04) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.65	13.3	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	14	70,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن 14 إداريا أي ما يعادل نسبة 70% أجابوا بأن المسؤولين في مؤسساتهم يتيحون لهم الفرصة للمشاركة في وضع الخطط ، بينما أجاب 05 اداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن المسؤولين في مؤسساتهم أحيانا ما يتيحون لهم الفرصة للمشاركة في وضع الخطط ، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأن المسؤولين في لا يتيحون له الفرصة للمشاركة في وضع الخطط ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 13.3 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج أن المسؤولين يتيحون للإداريين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط.

العبارة رقم (05): تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك مشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (11): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(05) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.40	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	11	55,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن 11 إداريا أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأنه تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأنه أحيانا ما تتاح لهم فرصة المشاركة

في اتخاذ القرارات ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأنه لا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (06): تسعى القيادات الإدارية إلى استشارتنا بشأن مقترحات لحل المشكلات.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك مشاركة العاملين بين المسؤولين

الجدول رقم (12): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(06) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	25,0%	6.66	2.25	2.5	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	10	50,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة أجابوا بأن القيادات الإدارية تسعى إلى استشارتهم بشأن مقترحات لحل المشكلات ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه أحيانا ما تسعى القيادات الإدارية إلى استشارتهم بشأن مقترحات لحل المشكلات ، و أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة بأنه لا تسعى القيادات الإدارية إلى استشارتهم بشأن مقترحات لحل المشكلات ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 2.5 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (07): التخطيط يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان التخطيط يساعد في أداء العاملين

الجدول رقم (13): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(07) للمحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.20	7.6	5.99	0.05	02
أحيانا	12	60,0%	6.66					
نعم	6	30,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن 12 إداريا أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن التخطيط أحيانا ما يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأن التخطيط يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن التخطيط لا يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 7.6 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن التخطيط أحيانا ما يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة.

1-2- تحليل نتائج المحور الثاني: دور وظيفة التنظيم في تفعيل أداء العاملين

العبارة رقم (01): اللوائح والإرشادات واضحة ومنتظمة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت اللوائح والإرشادات واضحة لما تتيح للعاملين للأداء الجيد

الجدول رقم (14): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(02) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.6	10.9	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأن اللوائح والإرشادات واضحة ومنتظمة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأنه أحيانا ما تكون اللوائح والإرشادات واضحة ومنتظمة، و أجاب إداري واحد بأن اللوائح والإرشادات غير واضحة ومنتظمة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 10.9 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج أن اللوائح والإرشادات داخل المؤسسة واضحة ومنتظمة.

العبارة رقم (02): هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعلني اعلم بشفافية وارتياح.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان التنظيم يجعل العاملين يعملون بشفافية وارتياح

الجدول رقم (15): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(02) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.65	13.3	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	14	70,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن 14 إداريا أي ما يعادل نسبة 70% أجابوا بأن هناك تنظيم واضح في

المؤسسة يجعلهم يعملون بشفافية وارتياح ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه أحيانا ما يكون

هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعلهم يعملون بشفافية وارتياح، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأنه ليس

هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعلهم يعملون بشفافية وارتياح، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة

13.3 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعل العمال الإداريين يعملون بشفافية وارتياح.

العبارة رقم (03): يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك دليل تنظيمي يوجه أداء العاملين

الجدول رقم (16): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(03) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	2.75	5.0	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	15	75,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن 15 إداري أي ما يعادل نسبة 75% أجابوا بأنه يوجد دليل تنظيمي

يوضح الواجبات المطلوب القيام بها ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه أحيانا ما يوجد دليل

تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها ، و لم يجب أي من الإداريين بأنه لا يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة بنجدها قد بلغت قيمة 5.0 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (04): يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم لتحسين أداء العاملين

الجدول رقم (17): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(04) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	2.8	7.2	5.99	0.05	02
أحيانا	4	20,0%	6.66					
نعم	16	80,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن 16 إداريا أي ما يعادل نسبة 80% أجابوا بأنه يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة ، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأنه أحيانا ما يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة ، و لم يجب أي من الإداريين بأنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة بنجدها قد بلغت قيمة 7.2 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أنه يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة.

العبارة رقم (05): التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك التنظيم يتلاءم مع السير الفعال للعمال

الجدول رقم (18): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(05) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	3.0	/	5.99	0.05	02
أحيانا	00	00%	6.66					
نعم	20	100,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

التحليل: من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن جميع الإداريين أي ما يعادل نسبة 100% أجابوا بأن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة ، و لم يجب أي من الإداريين على الخيارات الأخرى ، و منه نستنتج أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

العبارة رقم (06): هناك تنسيق بين المستويات الإدارية.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك التنسيق بن المستويات الإدارية

الجدول رقم (19): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(06) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	20,0%	6.66	2.05	4.3	5.99	0.05	02
أحيانا	11	55,0%	6.66					
نعم	5	25,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن 11 إداري أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك تنسيق بين المستويات الإدارية ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه هناك تنسيق بين المستويات الإدارية ، و أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأنه لا يوجد هناك تنسيق بين المستويات الإدارية ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.3 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (07): هناك تطابق مع تخصصي والعمل الذي اقوم به.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك تطابق التخصص مع العمل

الجدول رقم (20): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(07) للمحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.35	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	9	45,0%	6.66					
نعم	9	45,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن 09 إداريين أي ما يعادل نسبة 45% أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك تطابق مع تخصصهم والعمل الذي يقومون به ، بينما أجاب 09 إداريين أيضا أي ما يعادل نسبة 45% بأنه هناك تطابق مع تخصصهم والعمل الذي يقومون به، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنه لا يوجد هناك تطابق مع تخصصهم والعمل الذي يقومون به ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

1-3- تحليل نتائج المحور الثالث: دور وظيفة التوجيه في تفعيل أداء العاملين

العبارة رقم (01): توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستكم.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك لقاءات توجيهية من اجل زيادة اداء العاملين

الجدول رقم (21): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(01) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.65	13.3	5.99	0.05	02
أحيانا	5	25,0%	6.66					
نعم	14	70,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن 14 إداريا أي ما يعادل نسبة 70% أجابوا بأنه توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستهم ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأنه أحيانا ما توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستهم ، و أجاب إداري واحد بأنه لا توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستهم، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 13.3 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج أنه توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستهم.

العبارة رقم (02): أرى أن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين عادلة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك قرارات عادلة في المؤسسة

الجدول رقم (22): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(02) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.1	6.7	5.99	0.05	02
أحيانا	12	60,0%	6.66					
نعم	5	25,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن 12 إداريا أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين أحيانا ما تكون عادلة ، بينما أجاب 05 اداريين أي ما يعادل نسبة 25% بأن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين تكون عادلة ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأنه بأن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين لا تكون عادلة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 6.7 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين أحيانا ما تكون عادلة.

العبارة رقم (03): يشاركني المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك فرض القرارات من طرف المسؤولين

الجدول رقم (23): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(03) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.4	5.2	5.99	0.05	02
أحيانا	8	40,0%	6.66					
نعم	10	50,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 50% أجابوا بأن المسؤولين يشاركونهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم ، بينما أجاب 08 إداريين أيضا أي ما يعادل نسبة 40% بأن المسؤولين أحيانا

ما يشاركونهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن المسؤولين لا يشاركونهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 5.2 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

العبارة رقم (04): يتم استدعائكم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك دعوات الاحتفال من اجل تحفيز العاملين للأداء

الجدول رقم (24): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(04) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.6	10.9	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	13	65,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن 13 إداريا أي ما يعادل نسبة 65% أجابوا بأنه يتم استدعائهم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30% بأنه أحيانا ما يتم استدعائهم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة ، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأنه لا يتم استدعائهم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 10.9 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأنه يتم استدعاء العمال للإداريين للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة.

العبارة رقم (05): تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك تقديم الترقيات وعلاوات منصفة

الجدول رقم (25): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(05) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.35	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	9	45,0%	6.66					
نعم	9	45,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

التحليل: من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن 09 إداريين أي ما يعادل نسبة 45% أجابوا بأن الإدارة تقدم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة ، بينما أجاب 09 إداريين أيضا أي ما يعادل نسبة 45% بأن الإدارة أحيانا ما تقدم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة ، و أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن الإدارة لا تقدم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم (06): وجود نظام للحوافز المادية تحقق من حاجاتي وتحفزي لتحسين أدائي.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك نظام الحوافز له دور فعال في تحفيز العاملين

الجدول رقم (26): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.7	12.8	5.99	0.05	02
أحيانا	4	20,0%	6.66					
نعم	15	75,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن 15 إداريا أي ما يعادل نسبة 75% أجابوا بأن وجود نظام للحوافز المادية يحقق من حاجاتهم و يحفزهم لتحسين أدائهم، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن وجود نظام للحوافز المادية أحيانا ما يحقق من حاجاتهم و يحفزهم لتحسين أدائهم، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأن وجود نظام للحوافز المادية لا يحقق من حاجاتهم و لا يحفزهم لتحسين أدائهم، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 12.8 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن وجود نظام للحوافز المادية يحقق من حاجات العمال الإداريين و يحفزهم لتحسين أدائهم.

العبارة رقم (07): يتعامل رئيسي معي بصفة قانونية صارمة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك فرض سلطة من طرف المسؤول لدي العاملين

الجدول رقم (27): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(07) للمحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.4	4.9	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	11	55,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن 11 إداري أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأن رئيسهم يتعامل معهم بصفة قانونية صارمة ، بينما أجاب 06 إداريين أيضا أي ما يعادل نسبة 30% بأن رئيسهم أحيانا ما يتعامل معهم بصفة قانونية صارمة ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15% بأن الإدارة رئيسهم لا يتعامل معهم بصفة قانونية صارمة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.9 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

1-4-تحليل نتائج المحور الرابع: دور وظيفة الرقابة في تفعيل أداء العاملين

العبارة رقم (01): الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين بالمؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك وجود لسجلات الرقابة للأداء العاملين

الجدول رقم (28): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(01) للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	2.9	16.2	5.99	0.05	02
أحيانا	2	10,0%	6.66					
نعم	18	90,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن 18 إداريا أي ما يعادل نسبة 90% أجابوا بأن المؤسسة ترجع المؤسسة ترجع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة

10% بأن المؤسسة أحيانا ما ترجع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.2 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن المؤسسة ترجع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين.

العبارة رقم (02):تشعر بالضغط في عملك بسبب الرقابة المسلطة عليك.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك ضغوط في للأداء العمل بسبب الرقابة

الجدول رقم (29): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(02)للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	15,0%	6.66	2.4	16.3	5.99	0.05	02
أحيانا	6	30,0%	6.66					
نعم	11	55,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

التحليل: من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن 11 إداريا أي ما يعادل نسبة 55% أجابوا بأنهم يشعرون بالضغط في عملهم بسبب الرقابة المسلطة عليهم ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 30%بأنهم يشعرون أحيانا ما يشعرون بالضغط في عملهم بسبب الرقابة المسلطة عليهم ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 15%بأنهم لا يشعرون بالضغط في عملهم بسبب الرقابة المسلطة عليهم و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.3 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن العمال الإداريين يشعرون بالضغط في عملهم بسبب الرقابة المسلطة عليهم.

العبارة رقم (03):تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور و الانصراف.

الهدف منه: معرفة ماإذا كان هناك عمل الرقابة يتم خلال سجلات الحضور و الانصراف

الجدول رقم (30): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(03)للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	2.95	16.2	5.99	0.05	02
أحيانا	1	5,0%	6.66					
نعم	19	95,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

التحليل: من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن 19 إداريا أي ما يعادل نسبة 95% أجابوا بأن الرقابة تمارس من خلال سجلات الحضور و الانصراف ، بينما أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأن الرقابة أحيانا ما تمارس من خلال سجلات الحضور و الانصراف ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.2 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج بأن الرقابة على العاملين تمارس من خلال سجلات الحضور و الانصراف.

العبارة رقم (04): يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات من اجل اداء العاملين

الجدول رقم (31): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة(04) للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.7	16.3	5.99	0.05	02
أحيانا	4	20,0%	6.66					
نعم	15	75,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن 15 إداريا أي ما يعادل نسبة 75% أجابوا بأنه يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة ، بينما أجاب 04 اداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأنه أحيانا ما يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة ، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5% بأنه لا يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.3 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأنه يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة.

العبارة رقم (05): هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة في المؤسسة.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان هناك تنوع أساليب الرقابة في المؤسسة.

الجدول رقم (32): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(05) للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	10,0%	6.66	2.7	19.6	5.99	0.05	02
أحيانا	2	10,0%	6.66					
نعم	16	80,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن 16 إداريا أي ما يعادل نسبة 80% أجابوا بأن هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة في المؤسسة ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأنه أحيانا ما يكون هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة في المؤسسة ، و أجاب إداريين أيضا أي ما يعادل نسبة 10% بأنه ليس هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة في المؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجد أنها قد بلغت قيمة 19.6 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأنه هناك اهتمام بتنوع أساليب الرقابة داخل المؤسسة.

العبارة رقم (06): تعتبر الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الرقابة أداة لتسيير العمل بصورة حسنة

الجدول رقم (33): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(06) للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	00%	6.66	2.9	12.8	5.99	0.05	02
أحيانا	2	10,0%	6.66					
نعم	18	90,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن 18 إداريا أي ما يعادل نسبة 90% أجابوا بأن الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 10% بأن الرقابة أحيانا ما تعتبر أداة لتسيير العمل

بفعالية وتحسينه ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 12.8 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج بأن الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه العبارة رقم (07):تعمل الرقابة على رفع مستوى أدائي داخل المؤسسة. الهدف منه: معرفة ماإذا كانت الرقابة ترفع من مستوي العاملين

الجدول رقم (34): يبين نتائج استجابات افراد مجتمع البحث على العبارة(07)للمحور الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	5,0%	6.66	2.70	16.3	5.99	0.05	02
أحيانا	4	20,0%	6.66					
نعم	15	75,0%	6.66					
المجموع	20	100%	20					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن 15 إداريا أي ما يعادل نسبة 75% أجابوا بأن الرقابة تعمل على رفع مستوى أداء داخل المؤسسة ، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 20%بأن الرقابة أحيانا ما تعمل على رفع مستوى أداء داخل المؤسسة ، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 5%بأن الرقابة لا تعمل على رفع مستوى أداء داخل المؤسسة ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 16.3 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج بأن الرقابة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

في الفرضية الأولى افترض الباحث ان لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أن الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي المؤسسة ، وهدفها الأسمى الذي تسعى لتحقيقه ، و هذا ما بينه الجدول رقم 08 ، حيث أن تحقيق الأهداف المحققة يدل على مدى فاعلية عملها و أدائها ، و مدى إخلاص عامليها و جديتهم و حزم مسؤوليها.

كما استنتج الباحث من خلال الجدول رقم 10 بأن المسؤولين يتيحون للإداريين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط و الاستراتيجيات العامة للإدارة ، و هذا ما من شأنه أن الوصول إلى أكبر عدد من الحلول لمختلف المعوقات و المشاكل التي يمكن للمؤسسة و الإدارة الوقوع فيها ، و هذا ما بينه الجدول رقم 09 ، حيث توصل الباحث من خلاله إلى أنه أحيانا ما تكون هنالك معوقات تعوق المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، و هذا أمر بديهي و لا بد منه و إنما وضعت الإدارة لأجل تخطي هذه المعوقات.

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 13 إلى أن التخطيط أحيانا ما يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة ، و هذا لا يدل في غالبية الأحيان على التقصير اتجاه العاملين ، فإرضاء الناس غاية لا تدرك ، كما أن سن و تخطط إستراتيجية تلاؤم أهداف المؤسسة و تلاؤم كذلك العاملين و تلاؤم جميع النواحي أمر في غاية الصعوبة ، إن لم يكن مستحيلا في بعض الأحيان.

و من خلال ما سبق و من خلال قيم كاف ترييع التي حققت في 04 أسئلة من بين 07 أسئلة تقيس هذه الفرضية نستنتج بأن الفرضية الأولى محققة.

2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

في الفرضية الثانية افترض الباحث أن ممارسة الوظائف الإدارية دورها في تفعيل أداء العاملين ، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أن اللوائح والإرشادات داخل المؤسسة واضحة ومنتظمة كما بينه الجدول رقم 14 ، و هذا من شأنه توضيح المهام لكل العاملين ، كما يمكن هذا من إيضاح الحقوق و الواجبات التي على كل فرد نيلها أو القيام بها ، لأن معرفة العامل لمهامه تجعله يكون أكثر دقة و تحديد و تبعد عنه الخلط بين الأمور و العمل العشوائي ، لذا فإن توضيح اللوائح و الإرشادات خطوة مهمة نحو ممارسة الوظائف الإدارية على أكمل وجه.

كما بين الجدول رقم 15 أن هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعل العمال الإداريين يعملون بشفافية وارتياح، و هذا ما يدل على ضرورة إتباع السياسات الواضحة البعيدة عن الغموض لإضفاء جو من الارتياح و الرضا عند العاملين.

و توصل الباحث أيضا إلا أنه يوجد هيكل تنظيمي داخل المؤسسة يتلاءم مع أعمالها ، و هذا ما بينه الجدول رقم 17 ، حيث أن تحديد الأعمال بحسب تناسبها مع قدرات أفراد الإدارة و المؤسسة يضمن عليها جوا من الواقعية ، هذا الأمر يساعد على تحديد نقاط الضعف و علاجها من أجل الوصول إلى أقصى أداء من الممارسة للوظائف الإدارية.

18 كما أن التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة كما بينه الجدول رقم 18 ، لأن الجدية و الحزم تحافظ على استمرارية وتيرة العمل و هذا من شأنه الحفاظ على فعالية العمل .

و من خلال ما سبق و من خلال قيم كاف تريبع التي تحققت في 04 أسئلة من أصل 07 تقيس الفرضية الثانية ، نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

في الفرضية الثالثة افترض الباحث أن لوظيفة التوجيه دورها في تفعيل أداء العاملين، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أن المؤسسة تقوم بتنظيم لقاءات لتوجيه و تحسين أداء عامليها ، و هذا ما بينه الجدول رقم 21 ، حيث أن تنظيم مثل هذه اللقاءات يحسن من كفاءة العاملين ، حيث أنه يعالج نقاط ضعفهم و يعزز من نقاط القوة لديهم ، كما أن هذه اللقاءات توضح النقاط الغامضة التي يمكن للعاملين أن لا يفهموها.

و توصل الباحث من خلال الجدول 22 إلا أن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين أحيانا ما تكون عادلة ، و نقف عند كلمة أحيانا ، حيث من المفترض أن تكون دائما ، لكن هذا هو المرض الذي ينخر الإدارة الجزائرية ، و على جميع المسؤولين محاربة مثل هذه المشاكل ، التي تسبب في غالب الأحيان قصور في تفعيل أداء العاملين.

كما بين الجدول رقم 24 أنه يتم استدعاء العمال للإداريين للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة ، و هذا من شأنه كسر الروتين في نفسيتهم ، و توفير لهم جو من المرح الذي هو بمثابة خطوة الورا التي تدفعهم للأمام ، حيث أثبتت مختلف الدراسات العالمية أن إضفاء جو من المرح و السرور يحسن من كفاءة العاملين و يكسر الروتين عندهم مما يزيد حماسهم أثناء عملهم.

و توصل الباحث أيضا من خلال الجدول 26 إلى أن وجود نظام للحوافز المادية يحقق من حاجات العمال الإداريين و يحفزهم لتحسين أدائهم ، حيث أن هذا الأمر يجعل العاملين يبذلون أقصى جهودهم و يعملون بكامل إمكانياتهم ، لأن اجتهادهم هذا سيكافئون عليهم .

و من خلال ما سبق و من خلال نتائج كاف ترييع التي تحققت في 04 أسئلة من بين 07 أسئلة ، نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة.

2-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة:

في الفرضية الرابعة افترض الباحث أن لوظيفة الرقابة دور في تفعيل أداء العاملين، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن المؤسسة ترجع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين ، حيث أن سجلات العمل هي الدليل المحسوس على عمل العامل ، كما بين لنا الجدول رقم 30 بأن الرقابة على العاملين تمارس من خلال سجلات الحضور و الانصراف ، و هذه هي الطريقة الشائعة و التقليدية في مراقبة العمال .

و استنتج الباحث أيضا أن العمال الإداريين يشعرون بالضغط في عملهم بسبب الرقابة المسلطة عليهم و هذا ما بينه الجدول رقم 29 ، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على الرقابة الصارمة من طرف الإدارة على العمال ، و هذا ما من شأنه جعل العمال يعملون بكامل طاقتهم و إمكانياتهم.

كما توصل الباحث إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات ، و هذا ما من شأنه الحفاظ على وتيرة العمل و فاعليته.

و توصل الباحثون من خلال الجدول رقم 33 إلى أن العمال يعتقدون بأن الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه ،

و هذا دليل على وعيهم و تفهمهم بأهمية الرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن وعيهم بأهميتها يجعلهم لا يتضابقون من الرقابة و من أساليبها مهما تعددت هذه الأساليب ، و هذا ما أكدده الجدول رقم 32 الذي توصل اليه الباحث من خلاله إلى أنه هنالك اهتمام داخل الإدارة لتنوع أساليب الرقابة داخل المؤسسة ، و هذا من شأنه منع التحايل على أساليب الرقابة القديمة .

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 34 إلا أن الرقابة تعمل على رفع مستوى أداء العمال داخل المؤسسة. و مما سبق و من خلال قيم كاف ترييع التي تحققت في جميع الأسئلة التي تقيس الفرضية الرابعة ، نستنتج أن الفرضية الرابعة محققة.

و بعد تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة نستنتج أن الفرضية العامة محققة أي أن لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل وتحسين أداء العاملين.

1-الاستنتاجات العامة:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال ،توزيع استمارة الاستبيان لكل المسيرين والعاملين الذين يزاولون نشاطهم بالمؤسسة وذلك من اجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة،حيث تم إثبات صلاحية الفرضيات الأربعة، ومن أهم الاستنتاجات نجد:

- أن ممارسة وظيفة التخطيط دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - أن لممارسة وظيفة التنظيم دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - أن ممارسة وظيفة التوجيه دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - أن لممارسة وظيفة الرقابة دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- وعليه وبالنسبة إلى إشكالية الدراسة تستطيع التأكيد أن الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2-الاقتراحات:

- من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها،فقد توصلنا إلى عدة اقتراحات تمثلت في :
- ضرورة تكوين إطارات ذات كفاءة عالية مختصة في التحكم في الوظائف الإدارية لمحاولة
 - العمل على تطبيق التقنيات الحديثة من أجل تطوير ونجاح الإدارة يأتى معنى الكلمة وذلك بواسطة التعرف على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية تطبيقها.
 - ضرورة وجود تنسيق وتعاون بين المرؤوسين والعاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - ضرورة إيجاد طرق حديثة لعملية التوجيه والرقابة من اجل تحسين أداء العاملين.
 - إيجاد أماكن تدريب للإفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية في بيئة ومجتمع مغاير لبيئة عملهم.
 - ضرورة العمل بأساليب الإدارة الحديثة وفق منهاج صحيح.

3-الأفاق المستقبلية:

تعتبر الوظائف الإدارية الركيزة الأساسية للإدارة من اجل تحقيق مهام معينة بأحسن درجات ممكنة لنجاح المؤسسات والهيئات الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل.ولكن هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتي يمكن أن تأخذ كمواضيع مستقبلية:

- مدى التزام المؤسسات الرياضية بممارسة وظائفها الإدارية في نجاح العمل الداري.

- تطبيق الرقابة الالكترونية على أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- تطبيق الأساليب الإدارية العلمية الحديثة في المؤسسات الرياضية

- إجراء بحوث ودراسات ميدانية حول الوظائف الإدارية وطرق تقييم أداء العاملين .

وفي الأخير فان هذا العمل يعتبر بداية لبحوث مستقبلية من اجل تطوير الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة،واسأل الله أن يكون هذا العمل محققا من اجل البحث العلمي والإنسانية ككل في جميع الميادين ، وناهيك عن كونه جهد فردي فقد يسوده النقصان ،وهو يحتاج إلى تعديل وتوجيه ،فان أصبت فمن الله وان أخطأت فمن نفسي والشيطان .

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة - المسيلة

يقوم الباحث بدراسة حول (دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين)

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وذلك استكمالاً لمتطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتنظيم رياضي

لنا الشرف العظيم أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو مساعدتكم، وذلك بمنح وإبداء رأيكم حول ماتت ضمنه عبارات الاستبيان نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق و موضوعية، وذلك بوضع علامة (X) امام العبارة المناسبة، و نتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

وشكرا

❖ المحور الأول:

أحيانا	لا	نعم	• ممارسة وظيفة التخطيط في تفعيل أداء العاملين
			1- يتم صياغة الأهداف بعبارة واضحة المعنى والمفهوم
			2- الانجاز وتحقيق الأهداف المحددة هو مجال الاهتمام الرئيسي للعاملين بالمؤسسة
			3- هناك معوقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة
			4- يتيح المسؤولين في المؤسسة التي اعمل بها مشاركتي في وضع الخطط بما يحقق تحسين لأدائي
			5- تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات
			6- تسعى القيادات الإدارية إلى استشارتنا بشأن مقترحات لحل المشكلات
			7- التخطيط يستجيب لاحتياجات العاملين بالمؤسسة

❖ المحور الثاني:

أحيانا	لا	نعم	• ممارسة وظيفة التنظيم في تفعيل أداء العاملين
			1- اللوائح والإرشادات واضحة ومنتظمة
			2- هناك تنظيم واضح في المؤسسة يجعلني اعمل بشفافية وارتياح
			3- يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوب القيام بها
			4- يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال المؤسسة
			5- التنظيم الجدي يعمل على سير العمل بصورة فعالة
			6- هناك تنسيق بين المستويات الإدارية
			7- هناك تطابق مع تخصصي والعمل الذي اقوم به

❖ المحور الثالث:

أحيانا	لا	نعم	• ممارسة وظيفة التوجيه في تفعيل أداء العاملين
			1- توجد لقاءات لتوجيه و تحسين أداء العاملين بمؤسستكم
			2- أرى أن القرارات المطبقة من طرف المسؤولين عادلة
			3- يشارككم المسؤولون في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيهم
			4- يتم استدعائكم للاحتفالات التي تقوم بها الإدارة
			5- تقدم الإدارة ترقيات و علاوات عادلة ومناسبة
			6- وجود نظام للحوافز المادية تحقق من حاجاتي وتحفزني لتحسين ادائي
			7- يتعامل رئيسي معي بصفة قانونية صارمة

❖ المحور الرابع:

أحيانا	لا	نعم	ممارسة وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين
			1- الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين بالمؤسسة
			2- تشعر بالضغط في عملك بسبب الرقابة المسلطة عليك
			3- تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور و الانصراف
			4- يتم إعداد تقارير خاصة للتعرف على سير العمل و تسجيل المخالفات بالمؤسسة
			5- هناك اهتمام بتنويع أساليب الرقابة في المؤسسة
			6- تعتبر الرقابة أداة لتسيير العمل بفعالية وتحسينه
			7- تعمل الرقابة على رفع مستوى أدائي داخل المؤسسة

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

قائمة الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الدرجة العلمية	الأساتذة المحكمين
جامعة المسيلة	● أستاذ محاضر ب	-بلبار السعيد
جامعة المسيلة	● أستاذ محاضر ب	-بوصلاح النذير
جامعة المسيلة	● أستاذ محاضر ب	- صدراني حبيب
جامعة المسيلة	● أستاذ محاضر ب	- مرنيز أسامة

-المراجع المعتمدة في الدراسة:

-المصادر:

1-القرآن الكريم

-قائمة المراجع :

- 1.أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر الأصول و المهارات ، دار الكتاب ، القاهرة ، 2002
- 2.أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999
- 3.إبراهيم محمود عبد المقصود -حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج2،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية ، مصر،2003
- 4.أسمهان يلوم : فعالية أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات البرقية ، ط 1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2006
- 5.بشير العلاق:الإدارة الحديثة:إدارة ومفاهيم ،نظريات ومفاهيم،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2008
- 6.عبد اليمين بوداود،متطلبات الاحتراف الرياضي،الدار الوطنية للكتاب،جامعة الجزائر3، 2014.
- 7.عثمان محمد غنيم التخطيط أسس ومبادئ عامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،1999
- 8.حسن عبد الجواد: كرة القدم، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط 71، 1984
- 9.صبحي العتيبي:تطور الفكر والأنشطة الرياضية،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان ،2002
- 10.عثمان محمد غنيم:" التخطيط أسس ومبادئ عامة"،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،1999
- 11.حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قامة ، الجزائر ، 2004
- 12.محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002
- 13.رضا فجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ن ط 1 ، شركة باثنت ، باتنة ، 2003
- 14.خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس : الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري ، الأردن ، 2009

15. يوسف جحيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق ، عمان ، ط 1 ، 2006
16. صلاح بن النوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006
17. محمد فتحي : مصطلحات إدارية إيضاح بيان ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2003
18. محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002
19. نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000
20. صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 1999
21. حسن أحمد الشافعي : التشريعات في التربية الرياضية البدنية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الجزء الثاني ، الإسكندرية ، مصر ، 2004
22. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر 2000
23. طريق شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار المعارف ، عمان ، الأردن ، 2004
24. خثيم شامة وآخرون : اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر ، 1999
25. ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الأول ، دار المعارف ، 1997.
26. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، عين مليلة الجزائر، 2007
27. عبيدات الذوقان، البحث العلمي مفهومه وأدواته، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001
- قائمة الدوريات والمجلات العلمية:
- 1- محمود داود الربيعي : تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي ، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد 3 ، المجلد 5 ، 2006 .

- قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

- 1- عبد الصمد سميرة : أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، دافعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007.
- 2- عياد يعقوب: دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العمال، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر-علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2014

- قائمة المراسيم والمناشير:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006 يحدد قوائم تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها .

مكشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

كلية : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل : 11/ D10/705
الباحث : حميش سفيان

تاريخ المناقشة : 2016-05-29

عنوان الرسالة : دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة : ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور منجحي مخلوف

عدد الصفحات : 80 ورقة.

ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)

التخصص : ادارة وتنظيم رياضي

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: "الوظائف الإدارية ودورها في تفعيل أداء العاملين"

وتمثلت اهداف الدراسة في:

- معرفة واقع ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية
- الوقوف على ما اذا كانت هناك علاقة بين المستويات الإدارية وتفعيل أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية مجال الدراسة
- معرفة أداء العاملين من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية بالمؤسسات الرياضية
- اشكالية الدراسة: هل لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- الفرضية العامة: لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لممارسة وظيفة التخطيط داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
- لممارسة وظيفة التنظيم داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
- لممارسة وظيفة التوجيه داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
- لممارسة وظيفة الرقابة داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
- العينة: تتكون عينة البحث من 20 اداري بمديرية الشباب والرياضة.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة..
- أداة الدراسة: تم إعداد أداة الاستبيان لجمع المعلومات كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

جاء في هذا الفصل :

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس :الاستنتاجات والاقتراحات

- ابرز نتائج الدراسة المتوصل اليها:

- أن ممارسة وظيفة التخطيط دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
- أن ممارسة وظيفة التنظيم دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- أن ممارسة وظيفة التوجيه دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- ممارسة وظيفة الرقابة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة وجود تنسيق وتعاون بين المرؤوسين والعاملين بالمؤسسات الرياضية.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة التابعة من الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ضرورة إيجاد طرق حديثة لعملية التوجيه والرقابة من اجل تحسين أداء العاملين .
- إيجاد أماكن تدريب للإفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية في بيئة ومجتمع مغاير لبيئة عملهم
- ضرورة العمل بأساليب الإدارة الحديثة وفق منهاج صحيح.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص : : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

دور الوظائف الإدارية في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب:

حميش سفيان

تاريخ المناقشة : 2016-05-30 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د منجحي مخلوف.....مشرفا.
- د يعقوب العيدرئيسا.
- أ. بركات حمزة.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: "الوظائف الإدارية ودورها في تفعيل أداء العاملين"

أهداف الدراسة:

- معرفة واقع ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية
 - الوقوف على ما اذا كانت هناك علاقة بين المستويات الإدارية وتفعيل أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية مجال الدراسة
 - معرفة أداء العاملين من خلال ممارستهم للوظائف الإدارية بالمؤسسات الرياضية
- الإشكالية: هل لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- الفرضية العامة: لممارسة الوظائف الإدارية دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لممارسة وظيفة التخطيط داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
 - لممارسة وظيفة التنظيم داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
 - لممارسة وظيفة التوجيه داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
 - لممارسة وظيفة الرقابة داخل المؤسسة الرياضية دور في تفعيل أداء العاملين.
- العينة: تتكون عينة البحث من 20 اداري بمديرية الشباب والرياضة.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة..
- أداة الدراسة: تم إعداد أداة الاستبيان لجمع المعلومات كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.

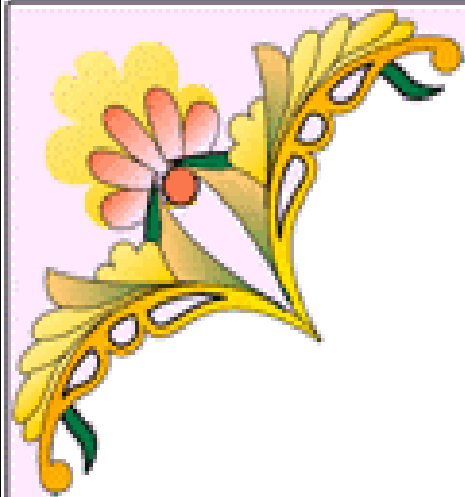
ابرز نتائج الدراسة:

- أن ممارسة وظيفة التخطيط دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية
 - أن ممارسة وظيفة التنظيم دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - أن ممارسة وظيفة التوجيه دور في تفعيل أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - أن ممارسة وظيفة الرقابة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- الاقتراحات والتوصيات:
- ضرورة وجود تنسيق وتعاون بين المرؤوسين والعاملين بالمؤسسات الرياضية.
 - تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة التابعة من الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية.
 - ضرورة إيجاد طرق حديثة لعملية التوجيه والرقابة من اجل تحسين أداء العاملين .
 - إيجاد أماكن تدريب للأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية في بيئة ومجتمع مغاير لبيئة عملهم .
 - ضرورة العمل بأساليب الإدارة الحديثة وفق منهاج صحيح.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





**الفصل الأول :
الخلفية النظرية و الدراسات السابقة**



الفصل الثاني:
الاطار العام للدراسة



الفصل الثالث:
الاجراءات الميدانية للدراسة



الفصل الرابع:
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها



الملاحق



جامعة * محمد بوضياف المسبلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهيل مهمة



الى السيد : مدير
مديرية رياضات والرياضة
المسبلة

بشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

- الطالب (ة): حسين حميدان
- الطالب : /
- السنة : تانية ماجستير
- التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي
- السنة الجامعية : 2015-2016

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :

الوظائف الادارية ودورها في تفعيل
أداء العاملين - دراسة ميدانية لمدرسة
الرياضة والسريضة - المسبلة



داين رجم احمد

المراخفة