

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

دور بعض الجدارات الادارية في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

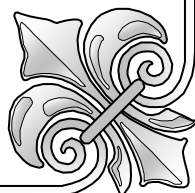
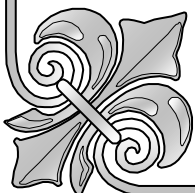
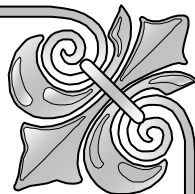
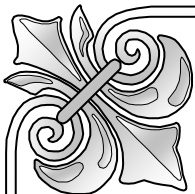
إشراف:

\*أ.د/منجحي مخلوف

إعداد الطالب:

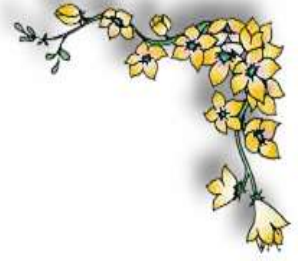
\*مشري فارس

السنة الدراسية 2023/2022





## جلسة شكر



"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه» الآية 14 سورة النمل

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

**د. / منجي مخلوف** الذي كان عوننا لي وموجها وناصحا حتى ظهر هذا

العمل إلى النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الجدارات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بتصميم أداة استبيان طبقناها على عينة مكونة من (122) عاملا بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، وبعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

• تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعريريج بدرجة قليلة

• تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة

لولاية برج بوعريريج بدرجة متوسطة

• تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة

لولاية برج بوعريريج بدرجة قليلة

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات ، أداء العاملين، المؤسسة الرياضية

## **Abstract:**

The current study aimed to identify the role of competencies in improving the performance of employees of the sports institution, and to achieve the objectives of the study we adopted the descriptive analytical approach, and we also designed a questionnaire tool that we applied to a sample consisting of (122) workers in the Directorate of Youth and Sports in the state of Bordj Bou Arreridj, and after statistical treatment the study resulted in the following results:

- Competencies contribute to improving the performance of employees of the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of Bordj Bou Arreridj to a small degree
- Leadership competencies contribute to improving the performance of employees of the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of Bordj Bou Arreridj to a moderate degree
- Job competencies contribute to improving the performance of employees in the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of Bordj Bou Arreridj to a small degree

Keywords: Competencies, Staff performance, Sports Foundation



30	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
31	2- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي.
31	3- العوامل المحددة للأداء.
32	4- أهمية الأداء الوظيفي.
33	5- معايير أو عناصر الأداء الوظيفي.
35	6- مؤشرات الأداء الوظيفي.
36	7- العوامل المؤثرة في الأداء.
	ثانيا/ مدخل عام لتقييم الأداء.
38	1- مفهوم تقييم الأداء.
39	2- عناصر تقييم الأداء.
40	3- الغرض من تقييم الأداء.
41	4- مسؤوليات تقييم الأداء.
42	5- مراحل تقييم الأداء.
43	6- طرق وأساليب تقييم الأداء.
44	7- مشاكل في تقييم الأداء.
46	8- توجهات في تحسين تقييم الأداء.
48	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
51	أولا : الدراسة الاستطلاعية
51	ثانيا: الدراسة الأساسية
51	1- منهج الدراسة
51	2- حدود الدراسة
52	3- مجتمع وعينة الدراسة

52	4- أدوات جمع البيانات
53	5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
54	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
57	أولاً/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع
58	ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة
60	عرض نتائج الفرضية الأولى
63	عرض نتائج الفرضية الثانية
65	عرض نتائج الفرضية العامة
67	الاستنتاج عام
68	مقترحات الدراسة
69	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
52	الجدول رقم (01) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ.
53	الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاو الاستبيان مع درجته الكلية
57	جدول رقم (03) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.
58	الجدول رقم (4) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
59	الجدول رقم (05) يوضح درجة مساهمة الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
61	الجدول رقم (6) يوضح وصف عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
63	الجدول رقم (07) يوضح درجة مساهمة الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.
65	الجدول رقم (08) يوضح درجة مساهمة الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

الصفحة	فهرس الأشكال
36	شكل رقم ( 01):يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء
38	شكل رقم (02):يوضح عناصر نظم تقييم الأداء
39	شكل رقم (03):يوضح ترجمة الغرض الرئيسي إلى أهداف محددة
59	الشكل رقم (04) يوضح توزيع عبارات المحور الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية
61	الشكل رقم (05) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

# مقدمة



## مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات خاصة تلك المتعلقة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وهوما استلزم ضرورة توفير إمكانيات ومهارات وأفكار جديدة وحديثة تميز كل مؤسسة عن أخرى، حيث يتميز القرن الحادي والعشرين بالتغير الكبير نحو الاستخدام الكبير للتكنولوجيات التي غيرت نمط الحياة، وهنا تتجسد صعوبة الحصول على المساواة في التنمية البشرية خاصة من طرف الدول النامية، مما يجعلها تسعى إلى الاستفادة أكثر من تلك التكنولوجيات ، وهذا يستلزم منها السعي للتأقلم مع هذه التغيرات خاصة في مجال الموارد البشرية لاسيما استقطاب الجدارات التي تتلاءم مع الوضع الاقتصادي العالمي الجديد للوصول إلى تحقيق أداء متميز.

والمؤسسات الرياضية هي الأخرى تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة فهي تدخل حاليا في عصر ما بعد الحداثة أو ما يسمى بالعصر الرقمي، فبالرغم من التطور الذي شهدته المؤسسات الرياضية العالمية في مستوى تحقيق الإنجازات الرياضية بانتهاجها للإبداع في التعامل مع هذه الظروف، إلا أن المؤسسات الرياضية المحلية لازالت تتخبط في مشاكل أساسها الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير، رغم الخطوات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لتطوير الخدمات الرياضية حتى تتماشى مع متطلبات هذا العصر.

حيث على هذه المؤسسات أن تعمل على تحقيق التفوق التنافسي للوصول إلى النجاعة من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية، بالتسيير الفعال لرأس المال الفكري وجذب المورد البشري ذو القدرات، المهارات والصفات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين مستوى أدائها من خلال تحسين مستوى أداء العاملين بها.

إنطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في بحثنا هذا على دور الجدارات في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا البحث على الشكل التالي:



أولاً: الجانب النظري

قسمنا هذا الجانب إلى ثلاث فصول:

قمنا في الفصل الأول بطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها والمفاهيم الإجرائية للدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى موضوع الجدارات الإدارية بمختلف زواياه وعناصره.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لموضوع الأداء الوظيفي والخلفية النظرية له.

ثانياً: الجانب التطبيقي

والذي قسمناه إلى فصلين:

الفصل الرابع وفيه بيننا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من منهج وحدود للدراسة

ومجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة وخصائصها السيكمترية والأساليب الإحصائية

المستخدمة.

وأخيراً الفصل الخامس وفيه قمنا بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات:
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- 6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

## 1. إشكالية الدراسة

## 1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة صنفا اجتماعيا مفتوحا يضم موارد مختلفة (فنية، مادية وبشرية) تعمل على تحقيق أهدافها، كما تعتبر المؤسسة مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات والخبرات ضمن نسق تنظيمي معين، ونظرا لكون المورد البشري الركيزة الأساسية في بناء المؤسسة وتماشيا مع التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية سعت المؤسسات والمنشآت الخدمية إلى البحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات الادارية المناسبة التي تساعد على تحقيق أهدافها وتعزيز ما يقدمون من خدمات ومنتجات مما لديهم من موارد وإمكانات، أي البحث عن طرق وأساليب فعالة لتطوير وتحسين أداء العاملين بهذه المؤسسات.

والمؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى إلى البحث عن أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور، خاصة في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها، فبالرغم من التطور الذي شهدته المؤسسات الرياضية العالمية في مستوى تحقيق الانجازات الرياضية بانتهاجها للإبداع في التعامل مع هذه الظروف، إلا أن المؤسسات الرياضية المحلية لازالت تتخبط في مشاكل أساسها الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير، ورغم الخطوات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لتطوير الرياضة حتى تتماشى مع متطلبات هذا العصر، لا يزال ينبغي عليها إيجاد طرق أساليب واستراتيجيات جديدة أكثر فاعلية.

حيث تعتبر الجدارة الإدارية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات في إدارة الموارد البشرية، فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط أفراد المؤسسة، ويمكن تحديد وجود هذه الجدارة من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات، الجدارة الإدارية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية

بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين مجموعة الافراد العاملين بالمؤسسة، وهو ما أكدته دراسة (أحمد منصور، 2022)، والتي أظهرت نتائجها أهمية الجدارة الإدارية في الاتحادات الرياضية، وأوصت بالتركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية، وكذا الاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقا للكفايات الإدارية و الاستعانة بخبراء واستشاريين فى مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين. (أحمد منصور، 2022)

والجدارة **Competence** أيضا كأحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي، حيث ترفع كثير من الشركات شعار الموظفين الجديرين بأنهم الأصول الحقيقية للشركة، وكيف يمكن تحويل كل الموظفين الموجودين إلى موظفين جديرين؟ وهذا يعني أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة من قبل الشخص الصحيح وذلك من خلال مقاييس ونماذج الجدارة. (موفق بن عوض سلام، 2021)

لذا ومن خلال ما سبق ذكره ارتأينا التوسع قليلا في دراسة موضوع الجدارات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية ودورها في تحسين أداء العاملين، وذلك بمحاولة الإجابة على التساؤل العام التالي:

- هل تساهم الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

- هل تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

## 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تساهم الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة.

- تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة.

## 3-أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى الكشف عن:

درجة مساهمة الجدارات الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية.

درجة مساهمة الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية.

درجة مساهمة الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية.

## 4-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع في حد ذاته والذي تناول متغيرين بالغي الأهمية (الجدارات الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين)، كما أنه وعلى حد علم الباحث فإن الدراسات التي تناولت موضوع الجدارات خاصة في المؤسسات الرياضية قليلة جدا، حيث ينبغي أن تكون المنظمة أكثر إبداعا وتنافسية في تعاملها مع البيئة الخارجية وهو ما يتم قياسه من خلال التميز في مخرجاتها، فإذا ما توفرت المؤسسة على جدارات تنظيمية فإنها تُنتج لا

محالة منظمة مرنة ومتفتحة للغاية تجعلها نقطة فارقة تميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك ما يدفع العاملين بها إلى تطوير وتحسين أدائهم.

كما يكمن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الجدارة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

### 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### الجدارة الإدارية :

اصطلاحاً: الجدارة هي أحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعني إثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي. (سلام، 2021)

إجرائياً هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة معا حسب طبيعة العمل بمؤسسات التعليم العام، والتي تؤدي جميعها إلى التميز والارتقاء بالأداء ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة.

#### أداء العاملين:

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمل، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004، ص 66)

أجرائيا هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام ، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا وذلك من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

#### 6-الدراسات السابقة:

دراسة محمد أحمد منصور (2022): بعنوان "الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف مستوى مكونات الجدارة الإدارية للعاملين بالإتحادات الرياضية. مستوى عوامل التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية طبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، وقام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث التي بلغ حجمها (244) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (214) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (30) فرد، تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء استمارة الاستبيان.

وبعد جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث أمكن التوصل إلى الاستخلاصات والتوصيات الآتية:

التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجدارة الادارية، لذا يجب على العاملين الاهتمام بهذه الجدرات عند التفاعل مع المستفيدين.

الاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقا للكفايات الإدارية.

الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

دراسة خليل الدرة وسلامة المصري (2022): بعنوان "واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وقياس أثر امتلاكهم لتلك الجدارات على الرشاقة التنظيمية في مؤسساتهم الرياضية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (268) شخصًا من العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، بحيث تكون ممثلة لكل مؤسسة من المؤسسات الرياضية الخمس موضع الدراسة ، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجدارات الرقمية (المعلومات، الاتصال، إنشاء المحتوى، الأمان، حل المشكلات) والرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لأبعاد الجدارات الرقمية (المعلومات الاتصال، إنشاء المحتوى، حل المشكلات) في الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية

### دراسة بنعوض سلام (2021): بعنوان " دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بمنطقة جازان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان، اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع ّ الدراسة من القيادات العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية وأندية الأحياء بمنطقة جازان)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (89) فردا، فردا وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من 9 محاور لتحقيق هدف الدراسة الحالية. أظهرت نتائج استجابات العينة أن حزم ّ الجدارات الوظيفية قيد الدراسة تساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان وهي: إدارة التخطيط الاستراتيجي، جدارة التميز في القيادة الحديثة، جدارة إدارة التغيير بفاعلية، التميز والجدارة في الإدارة الحديثة، جدارة الذكاء الانفعالي وفن التفاوض والإقناع، جدارة إدارة الأداء داخل المؤسسة الرياضية، الجدارة ومهارات التعامل مع الإعالم، جدارة تخطيط ادارة المشاريع، جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### دراسة مصطفى صفية وآخرون (2020): بعنوان " فعالية الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من عمال المديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل و مجمع تين فوي تينكورت TFT باليزي "

سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك من وجهة نظر عينة من العمال والمسؤولين بالشركة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة، تم توزيعها على عينة حجمها (150) مفردة وكان عدد الاستثمارات المسترجعة بعد توزيعها (118) بنسبة الاسترجاع 79%، بالإضافة إلى انه تم اعتماد أسلوب المقابلة مع 14مسير، وبعد أن تم

استعراض أدبيات البحث والإطار النظري وتحليل ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى:

وجود الجدارات الإدارية في شركة سونطراك والى أن قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك فعالة مع وجود ارتباط دال إحصائياً وقوي بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، التخطيط، تقويم الأداء والتطوير، مع وجود ارتباط ضعيف مع قرارات تطبيق التعويضات مما يدل على عدم فعالية هذه الأخيرة، مع عدم وجود اختلاف بين آراء الذكور والإناث حول دور الجدارات الإدارية في فعالية قرارات تسيير الموارد البشرية، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حولها.

دراسة أيمن حسن ديوب (2018): بعنوان " أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي(أنموذج مقترح) دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية "

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر اتباع استراتيجيات تدريب مرتكزة على مفهوم الجدارات التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد اختيرت بعض الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية بالإضافة لإدارة السوق نفسها لهذه الدراسة نظراً لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وتطورها الإداري نسبياً بما يتلائم مع شروط الإدراج في سوق دمشق للأوراق المالية.

تم دراسة أثر استخدام مفهوم الجدارات ضمن استراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد أساسية التي تشكل في مجملها الأداء الكلي حسب أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم حزم الجدارات التي تؤثر على أبعاد الأداء الكلي السابقة، من خلال استبيان وزع باليد على عينة من العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى ضمن الشركات محل الدراسة، حيث كان صالحاً منها للتحليل

(440) استبانة. بالإضافة إلى قيام الباحث بزيارة كل شركة محل الدراسة خمس مرات خلال فترات زمنية متباعدة نسبياً لاستخدام بطاقة الملاحظة كأسلوب رديف لجمع البيانات، ومن خلال اتباع المنهج التحليلي والتحليل الإحصائي توصل الباحث لعدة نتائج، كان أهمها:

-استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي ويختلف الأثر باختلاف الوضع الراهن للأداء المؤسسي للمنظمات محل الدراسة.

-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حزم الجدارات وأبعاد فعالية الأداء المؤسسي والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات قيد الدراسة (انتاجي - خدمي).

-حزمة الجدارات السلوكية هي مجموعة الجدارات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على فعالية الأداء المؤسسي، وهي تشكل حزمة الجدارات الجوهرية الواجب العمل على تعزيزها ضمن مؤسساتنا وشركاتنا.

دراسة محمد فتحي المعايطه (2013): بعنوان " مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على 435 مفردة من مجتمع الدراسة، خضع للدراسة 394 مفردة منهم ، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

إن مدى تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.

إن مستوى تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

وجود اثر لمدى تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، حيث تفسر ما مقداره 76% من التباين في تحقيق المواءمة الإستراتيجية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والنوع الاجتماعي، والخبرة)

دراسة (2021): بعنوان " دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى الأداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية). في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (384 مفردة) من خلال استمارة استبيان. وبعد معالجة البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوصلت نتائج الدراسة:

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسين مستوى أداء شركات الادوية باختلاف كل من متغيرات جدارات المعرفة (بمتوسط 3.38)، وجدارات المهارات (بمتوسط 3.52)، و جدارات القدرات (بمتوسط 3.47)، وجدارات الشخصية (بمتوسط 3.45)، والتي تمثل المؤشرات الاربعة لقياس تحسين مستوى أداء الشركات عن الجدارات الوظيفية.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض الدراسات التي تناولت موضوع دور الجدارات في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية نجد ان هناك بعض النقاط مشتركة وغير المشتركة بين الدراسات وقد تمثلت في:

**الهدف:** تنوعت واختلفت أهداف الدراسات، فهناك دراسات هدفت إلى التعرف على علاقة الجدارة الإدارية بالتميز المؤسسي كدراسة أحمد منصور (2022) ، و سعت دراسة الدرة والمصري (2022) إلى التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، كما هدفت كل منم دراسة سلام (2021) ودراسة ميلاد إبراهيم (2021) إلى التعرف على دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان (السعودية) والثانية قياس مدى دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى الأداء شركات الأدوية في محافظتي القاهرة والجيزة، أما دراسة صافية وآخرون (2020) فحاولت توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك من وجهة العمال والمسؤولين بالشركة...

**العينة:** اتفقت أغلب الدراسات في اختيارهم للعينات التي طبقت عليها حيث تمثلت هذه العينات في العمال والموظفين والقيادات لمختلف المؤسسات والشركات.

**النتائج:** تشاركت الدراسات تقريبا في النتائج التي توصلت إليها، حيث كانت أهم النتائج

المتوصل إليها وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات بمختلف أنواعها وبعض المتغيرات الأخرى كالأداء سواء كان أداء أفراد أو أداء مؤسسات، وكذلك توصلت بعض الدراسات لوجود دور وأثر للجدارات على الأداء... الخ

## ج/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسات في موضوع دور الجدارات في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها إنطلاقاً من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها.
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة اختيارها.
- تصميم وتحديد أداة الدراسة (الاستبيان).

## الفصل الثاني: الجدارات

تمهيد

مفهوم الجدارة.

الفرق بين الجدارة والكفاءة والمهارة.

نشأة الجدارة وتطورها.

أهمية الجدارة.

خلاصة.



### تمهيد.

يشهد أسلوب الجدارة ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الجدارة من أدوات تخدم قرارات الاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل.



## 1- مفهوم الجدارة:

الجدارة في اللغة هي مصدر جَدَرَ بِـ أو جَدُّور لـ يَجْدُرُ، جدارة، فهو جدير، والمفعول به مجدور به، يقال جَدَرَ بهذا المنصب / جَدَرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقاً وأهلاً له، خليقاً به جَدَرْتُ بنجاحه (ابن منظور، 2005، ص344).

أما في الاصطلاح فيُعرف صقر (2015) الجدارة بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفية محددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يُحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات. (صقر، 2015، ص 18)

وتعرف الجدارة أيضاً بأنها أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو أي خاصية شخصية تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل متميز. وهي قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بإثارتها وتوظيفها بقصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة. (المعاينة، 2013، ص 19)

وتُعرف كل من نهلة هاشم وليلى السلامية (2020) الجدارة Competence بأنها القدرة على الأداء الصحيح، أي القدرة على أداء نشاط معين من قبل المسؤولين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء. (هاشم والسلامية، 2020، ص91).



ومما سبق يمكن القول بأن الجدارة هي مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يكتسبها ويمتلكها الفرد في المؤسسة لأداء مجموعة من المهام بكفاءة عالية، ومن ثمَّ تُمكن الفرد من تحقيق أداء وظيفي فعال.

## 2- الفرق بين الجدارة والكفاءة والمهارة:

لمعرفة الفرق بين الجدارة والكفاءة سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بالكفاءة ومقارنتها بمفهوم الجدارة:

تعرف الكفاءة على أنها انجاز العمل بالشكل المطلوب بطريقة سليمة بغض النظر عن مدى أهمية هذا العمل أو توقيته، أما الجدارة فيتم تعريفها على أنها إنجاز العمل المطلوب بأفضل الطرق وفي التوقيت المحدد، بواسطة الشخص المناسب الذي يمتلك القدرات لإنجاز هذا العمل. (حمدان، 2021، ص 33)

كما يعرف محمود والبحيري الكفاءة لغة بأنها: "المساواة والمماثلة والمكافأة" ويعرفوها اصطلاحاً بأنها: القدرة على الإنجاز في العمل المراد إنجازه، أي أن الفرد الكفو هو الفرد القادر على إنجاز العمل المطلوب إنجازه. (محمود والبحيري، 2007، ص 15)

ويضيف حمدان أيضاً أنه لتحقيق الجدارة المثالية لا بد من الانطلاق من الكفاءة، فمفهوم الجدارة يشمل العمل الصحيح مضافاً إليه الطريقة الصحيحة لتنفيذه بواسطة الشخص المناسب، وبالنسبة للأداء فالكفاءة هي الجانب الظاهر من الأداء والجدارة هي الجزء الباطن الخفي منه، كما أن الهدف الرئيس من تطبيق الجدارة ليس تنفيذ الأعمال فحسب، ولكن الوصول بالأعمال إلى أعلى درجة يمكن الوصول لها من الإبداع والتميز والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

(حمدان، 2021، ص 33)



وترى سناء عمر (2019) بأن الخط الذي يقع فيه الكثيرين بين مصطلحي الجدارات والمهارات في أن الجدارات في باطنها تحمل مفهوم المهارات، ولكنها تشمل أيضاً العديد من المفاهيم الأخرى مثل: المعارف والعادات الشخصية والسمات التي يمتلكها الفرد العامل في أي مؤسسة والجدارة يتم النظر إليها على أنها خليط من المهارات المجتمعة والتي تتجاوز في مفهومها المهارات اليومية التي يقوم بها أي فرد لإنجاز المهام المرتبطة بأي عمل كان، ففي السابق كانت الوظائف مرتبطة بمقدار محدد ثابت من المهام الواجب إنجازها، وكان التوصيف الوظيفي يركز على تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات بشكل ضيق، وهذا ما يعبر عن حالة التضاد والتغير الكبير الحاصل اليوم حيث أصبحت بيئة العمل في المؤسسات اليوم أكثر ديناميكية وأكثر مرونة، كما يجب أن تتضمن المهارات اليوم مسؤوليات أوسع في التطبيق، وتذكر أيضاً مثلاً لتوضيح الفرق بين الجدارة والمهارة في وظيفة أخصائي شؤون الموظفين فمن الجدارات التي يجب أن يمتلكها مختص شؤون الموظفين : سمات شخصية العمل بروح الفريق والتعاون مهارة (مهارة الاتصال الفاعل)، سمات شخصية (المبادرة، العلاقات الإنسانية، معرفة توكيد الجودة الاحتراف في العمل)، مهارة الرقابة والسيطرة، خدمة الموظف)، قدرة تحقيق الأهداف، من هنا يظهر لنا أن مفهوم الجدارة مفهوم واسع ويشمل كل من الكفاءة والمهارة، فالجدارة تعني المهارات والمعرفة والسلوكيات وكل القدرات اللازمة مضاف إليهم الموهبة التي تعطي الفرد الأفضلية في إنجاز المهام المطلوبة منه. (الدره، 2022، ص 25)

### 3- نشأة الجدارة وتطورها:

بداية ظهور الجدارات كانت هناك حركات عديدة مهدت لظهور مفهوم الجدارات وساهمت في تطويره أولها كان عام 1954 عندما قدم John Flanagan تقنية الأحداث الحرجة والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص، وهي مجموعة من الإجراءات لجمع



الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية، وتشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وتلاقي معايير محددة في كل مرة تحصل فيها، ويجب أن تحدث في ظروف محددة وذات غرض ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب.

**استخدام مصطلح الجدارات:** أول من استخدم مصطلح الجدارات (competencies) هو أنسوف في عام 1965 ، إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة من المهارات والموارد والتي تعد جدارات مهمة وضرورية لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية والتي تساعد المنظمة في توجيهها الاستراتيجي، كما أكد كل من (Leamed, Christensen, Andrews) في عام 1965 أن القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال توجه من خلال الجدارات المتميزة.

**مولد منهج الجدارة:** يعد منهج الجدارة مدخل حديث نسبياً ظهر سنة 1971 كإحدى مواضيع إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط مولده بجل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة في الوزارة كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة على الرغم من دقتها ودرجة تعقيدها غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة؛ حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين (بعد التعيين) في ميدان العمل، لذا لجأت الوزارة إلى الخبير الإداري (ماك) ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تم صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء المتفوق قبل التعيين فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟". (الملكاوي 2017، ص 18)

د. **تطور منهج الجدارة** وفي عام 1982 قدم كل من (Richard & Winter) في جامعة بيل كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي إذ أشارا في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة، الضمنية والقدرات المنظمة الخاصة كما أسماها في أحداث الفرق بين المنظمات، وأشارا بشكل خاص



كيف أن منظمتين قد تنطلقان من قاعدة موارد واحدة ولكنهما في النهاية يحققان مجموعة من أعمال مختلفة أن أحدهما سعت لامتلاك التميز، بسبب من جدارات مهمة تختلف عن الأخرى؛ أما الظهور الحقيقي لمصطلح الجداريات الجوهر فكان في عام 1990؛ حيث قدم هذا المصطلح من قبل (Prahala & Hamal)، إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها جدارات جوهر لا تمتلكها الشركات المنافسة في نفس الصناعة. ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح الجداريات يلقي اهتماماً لدى الخبراء والدارسين والباحثين في ميدان الإدارة وخصوصاً في حقل إدارة المبيعات والتسويق، إذ قام الباحثان بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية توجت بكتاب صدر عام (1994) بعنوان التنافس على المستقبل. (الطائي وآخرون، 2007، ص 39-40)

أظهرت السنوات الأخيرة أن الاقتصاد العالمي أعطى اهتماماً أكبر للقدرات البشرية ضمن عدداً من الوظائف الجديدة التي أصبح دورها جلياً في التنمية، ما يستوجب تطوير مهارات الأفراد في المنظمات لتحسين الأداء والوصول إلى التميز، مما يمكن الشخص المختص من القيام بمهام العمل المطلوبة بإبداع وترقية الأداء للسماح بتأثير الجداريات التنظيمية على المخرجات في المنظمة، ومن خلال المراحل المدرجة يتبين التطور المستمر للجداريات كسلوك وكمصطلح وكأسلوب وكمنهج عبر مراحل مختلفة بداية من عهد الأنبياء فإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو مسؤولاً وصولاً إلى عصرنا الحالي؛ حيث يظهر الفرق جلياً بين استخدام المنظمات واعتمادها على الجداريات قديماً (ماعد ما جاء به الإسلام واستخدام نظيرتها للجداريات حديثاً، إذ اعتمدت هذه الأخيرة على الجدارية على مستوى المنظمة ككل بنظرة إستراتيجية عن طريق تفعيل جدارياتها لاقتناص الفرص



المستقبلية والحصول على الحصة السوقية بناء على ذلك، مع إقامة الشراكات والتحالفات مع المنظمات في نفس النشاط لإكساب عمالها المعرفة والمهارة، بعكس اعتماد المنظمات قديماً على الجدارات بالتركيز على الوحدات بدل المنظمة ككل؛ حيث تنشط المؤسسة بتسيير المنافسة المستقبلية فنظرة هذه المنظمات لا تأخذ في الاعتبار التهديدات التي قد تظهر في السوق الدولي عموماً لتركيزها فقط على الحصة السوقية المحلية، وبالتالي فالتوجه الحالي للمنظمات هو نحو الجدارات الجوهر والبحث عليها باعتبارها الوسيلة المؤدية إلى التميز واكتساح السوق الدولي.

#### 4- أهمية الجدارة:

إن تطوير عمل المؤسسات والوصول بها إلى أفضل المستويات الإدارية هو الهدف المنشود من امتلاك الجدارات المختلفة، فحين يظهر لنا التطور والتحسين في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بدءاً باستقطاب العاملين المستهدفين ثم اختيارهم ومروراً بتعيينهم وتصميم الوظائف وإدارة الأداء ومن ثم تنمية العاملين ومكافأتهم وما يلي ذلك من تخطيط وإعداد وتدريب لهذا العامل داخل المؤسسة، نجد أن الجدارات وأهميتها تظهر منذ استقطاب الموظف وتعيينه وتستمر معه حتى تركه للعمل سواء بسبب التقاعد أو أسباب أخرى.

لكي تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية ولزيادة العائد على استثماراتها فقد أصبحت تعتمد اليوم في تطوير مجالات الخبرة لديها على المدى الطويل على العمل الاستراتيجي الذي يضيف قيمة لمنتجها أو خدمتها، فالتطبيق الأمثل لمعايير البراعة في إدارة المنظمة يتطلب دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد، وهذا لا يتأتى لها إلا بحيازتها على الجدارات المنظمة، والتي يمكن إيجاز أهميتها في العنصرين التاليين: (كاسم حمود، 2013، ص 84)



### أ- الأمور المنظمة:

من خلال تستمر المنظمات في تطوير جدارات العاملين بغرض النجاح في ظل اقتصاد عالمي يتميز بعدد من التغيرات السريعة والابتكارات التقنية، وذلك من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه الاستثمار بقوى العمل المؤثرة.

تحقيق طموح المنظمات في السوق من خلال قوى العمل متعددة المهارات والتي تملك في الوقت ذاته حرية التنقل بين الوظائف.

تحمل المنظمات لمسؤولية تعليم وتدريب عاملها بغرض الحفاظ على قوى عمل جاهزة عند الحاجة بسبب عدم الرضا عن جودة مخرجات التعليم إن وجود لغة موحدة وفهم موحد للجدارات في المنظمة، يسمح بوجود لغة مشتركة بين جميع العاملين والدوائر لوصف مقاييس الأداء والفاعلية.

### ب عناصر تتعلق بالعاملين:

إن تطوير الجدارات لا يعود فقط بالنفع على المنظمة، بل يمتد إلى العاملين ويحمل قيمة كبيرة لهم. اختلاف مفهوم الوظيفة حيث لم تعد الوظيفة تستمر طيلة فترة حياة العامل، بل تستمر الوظيفة طالما كان المهارات ملائمة لبيئة العمل، ولكي لا يكون الأفراد عاطلين عن العمل فإنهم لا يحتاجون فقط إلى مهارات محددة بل إلى عدة مهارات في وقت واحد وبذلك فإن الجدارة في ناحية واحدة من العمل لم تعد كافية في كل الظروف والمتغيرات.

وإن ممارسات المؤسسات تؤكد على أن ثروة أي مؤسسة تعتمد على مقدار ما تمتلكه هذه المؤسسة من المعارف والمهارات المتوفرة لدى أفرادها، ولعل ذلك يوضح تحول الفكر الإداري المعاصر من إدارة الموارد الملموسة إلى إدارة الأصول غير الملموسة متمثلة في جدارات



العنصر البشري، التي تضمن لهذه المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها متفوقة على غيرها من المؤسسات الأخرى. (محمد رشاد وعباس، 2020، ص 121-122)

كما يلخص الفضالة (2018) أهمية الجدارة في العمليات التالية: (الدره، 2022، ص 22-23)

- التوصيف المبني على الجدارة.
- الاختيار والتعيين المبني على الجدارة
- التدريب والتطوير المبني على الجدارة.
- الترقية المبنية على الجدارة.
- المسار الوظيفي المبني على الجدارة.
- إدارة الأداء المبنية على الجدارة.
- إعداد القادة للمستقبل.
- إعادة هيكلة العمالة.

مما سبق يظهر لنا جلياً أن للجدارات دور واضح في الوصول بالمنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، فامتلاك العاملين في المؤسسة للجدارات المطلوبة منهم حسب مهام عملهم يؤدي حتماً لتقدم هذه المؤسسة وتطورها.



### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل قدر الإمكان التطرق إلى الخلفية النظرية لموضوع الجدارات، حيث تناولنا مفهوم الجدارات التنظيمية وكذا الفرق بين مفهوم الجدارات والكفاءة والمهارة، وبعدها تطرقنا إلى نشأته الجدارات وتطورها، وفي الأخير تطرقنا إلى أهميتها.

## الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد.

أولا/ الأداء الوظيفي.

ثانيا/ مدخل عام لتقييم الأداء.

خلاصة.

**تمهيد:**

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال ، كفيل بتحقيق أهداف المنظمات ، إذ أن نجاح المنظمة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة ، ولعل أول هذه الأهداف هي أهداف رفع المستويات الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن هنا بدا الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة إيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي ، وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والأبعاد المتداخلة للأداء ، والعوامل المحددة له ، مؤشرات ، والعوامل المؤثرة فيه ، وكذلك سنتطرق إلى تقييم الأداء ومعاييره وخصائصه ، وطرق وأساليب تقييم الأداء ، وفي الأخير توجيهات في تحسين تقييم الأداء .



## أولاً/ الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعاريف التي قدمت من مفهوم الأداء .

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي :

عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء ، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية ، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك ( أحمد السيد الكردي، 2010 )

وعرفه آدم سميث Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا كل عامل الأداء ما ولا يتغير منه حتى يتقنه.(علي غربي وآخرون، 2007، ص138)

في حين تقطن إلتون مايو لعوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال واستخلاص أن إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى ، وبمدى قدرة المدير على التحفيز .(رضا قجة، 2003، ص ص55،58)

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه ، وتحمل مسؤولياته ، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة ، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل ، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية .(خالد أحمد الصرايرة، 2011، ص608)

## 2- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي :

- العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة غير المشرف المباشر له .
- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة .



- سلوك العامل في وظيفة من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل ،وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه .
  - سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق .
  - الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.
  - طرق التحسين والتطوير الذي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ،وبالتالي انعكاسها على ترقيته .
- (حبيب سميح خوام ،دت، ص18)

### 3- العوامل المحددة للأداء :

- تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة والملائمة التي تجعل العامل أو الموظف يحسن الأداء في عمله ، وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاث عوامل رئيسية وهي : الدوافع ،القدرات ، الإدراك .
- ويمكن صياغته في المعادلة التالية :الدوافع+القدرات+الإدراك ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى :
- **الدافع:** يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط .
- كما يعرف موراي بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.
- من خلال التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد .
- **القدرات :** القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له .(رضا قجة،2003، ص ص62،58)



- ويعرف محمد حماني نجاعي القدرات على أنها : القدرات على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متتاسقة معقدة او نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك.
- ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها : القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا عضليا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية (احمد محمد المصري، 2000، ص 17)
- الإدراك : يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل ،وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل ، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه : عملية إدراكية تنتهي بتكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات .
- إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة ، متأثرا أيضا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة المعلومات وخصائصها.
- وعليه يمكن القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها وتفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.
- ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم . (رضا قجة، 2003، ص 64:63)

#### 4- أهمية الأداء الوظيفي :

- يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهري وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال .
- يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري بجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية :
- يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.
- يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.
- يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية



- تركز أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية على الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. (ظاهر محسن منصور العالي، 2007، ص477)
- 5- معايير أو عناصر الأداء الوظيفي:

#### 1-5 معايير الأداء الوظيفي:

- تختلف معايير الأداء وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها. (عبد السلام أوقحف 2005، ص394).
- وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :
- **الجودة**: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة ، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع إمكانياته المتاحة ، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام ليده ، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة لإنتاج والأهداف والتوقعات.
- **الكمية** : يقصد بها حجم العمل المنجز وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا تقل عن قدرتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب وتسهيلات. (محمد بن علي المانع، 2006، صص74، 73)
- الوقت** : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ، ويعد احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي :
- الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.



**الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف .

## 2-5 عناصر الأداء الوظيفي :

- توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي :
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز . (أحمد سيد كردي، 2010) .
- **نوعية العمل :** وتشمل عدة جوانب هامة مثل :الدقة ،النظام ،الإلتقان ،البراعة التمكن الفني في هذا العمل ، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء .
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني ، الجدية في العمل ، القدرة على تحمل المسؤولية ،انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه .
- وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي :
- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات .
- الوظيفة :** وما تتصف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل .
- الموقف :** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل ،الإشراف وفره الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل .(عبد المحسن توفيق محمد ،1998،ص07).

## 6- مؤشرات الأداء الوظيفي :

من المؤشرات التي ترتبط بالأداء نذكر ما يلي :

**التغيب العمالي:** والمقصود به عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه ويؤدي العمل طبقاً لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العمال أو أصحاب العمل على سواء فإن كان العمل يتم طبقاً لنظام الفريق فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى هبوط المعنويات لدى الأفراد وقد تضطر الإدارة إلى اللجوء إلى العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجور ليحلوا محل الغائبين ، مما يزيد في تكلفة الإنتاج .

- **الانضباط:** يعتبر مشكلة خطيرة إذ لا يمكن تطوير العمال بدون توزيع الأدوار والمراكز وبدون مشرف مسير ومراقب لعمل ومؤدب وضابط ، ويعتبر المشرف ومستواه التعليمي والمهني والمحور الأساسي في عملية النظام والانضباط .

- **دوران العمل :** ويطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم ويوجد داخل التنظيمات كبيرة الحجم ، ولا يعتبر مضرًا إذا كانت نتيجة تنشيط المؤسسة وتقوية العناصر الإنسانية فيها وإبدال أفكار قديمة بأفكار جديدة .

- **التحكم في التكنولوجيا :** وهو قدرة العامل على التحكم في وظيفة أو في عمله أي قدرته على التكيف والتلاؤم مع التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والتكنولوجيا هي وليدة النظام الاجتماعي والاقتصادي وتتضمن مجموعة من الخبرات والمعارف والوسائل العلمية اللازمة لتسيير الآلات والمعدات وطرق العمل .

- **التمارض:** وهي وسيلة يلجأ بها العامل للابتعاد عن العمل والانسحاب مع العمل وهذا تهرباً من الواقع المعاش داخل التنظيم الذي ينتمي إليه والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين المباشرين له ، أو من جماعة العمل ، وهذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم ، هذا إضافة إلى ظاهرة التهرب من العمل وظاهرة



التهاون واللامبالاة وهذا ما يعبر عن عدم الانضباط في العمل. (رضا قجة، 2003، ص 83-

(94-85

#### 7- العوامل المؤثرة في الأداء :

لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس تؤثر سلبا وإيجابا على مستوى أداء العامل ،وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل، وسنركز في الدراسة على بعض هذه العوامل منها:

- **الحوافز** :إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية ، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل ،وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل ، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ، ويمكن تقسيم الحوافز إلى:

- **الحوافز المادية** :وهي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مأكلاً ، مشرف ، ملابس ،مأوى ،زيادة الأجر.

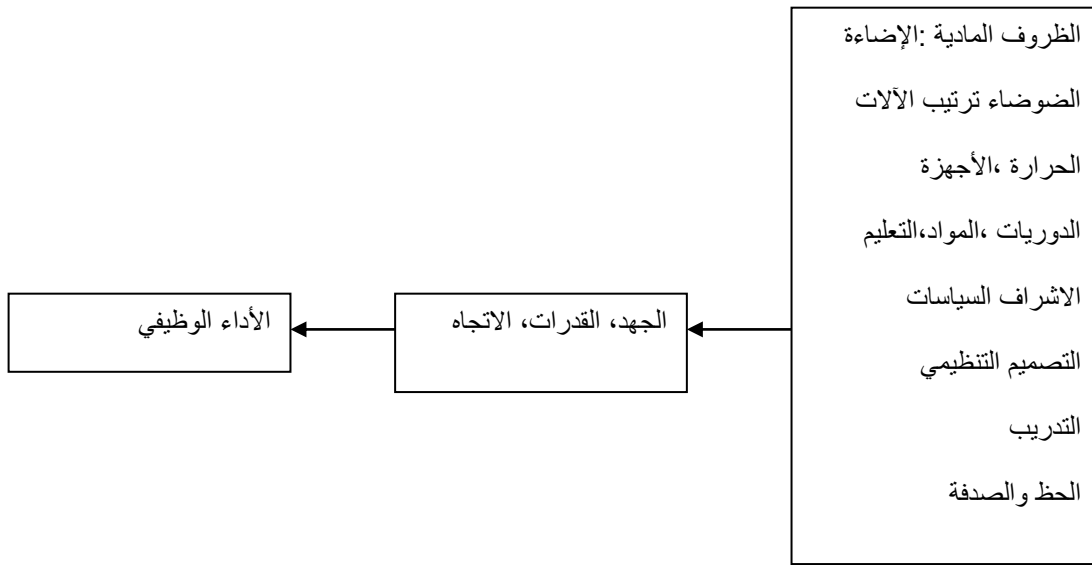
- **الحوافز المعنوية** :وهي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل: الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة ، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه.

- **الإشراف** :هي عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز ،وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال ، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء والعكس. (جمال الدين لعويسات ،2002، ص64)

- **ظروف العمل المادية** : وهي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء ،والدخان

،والتهوية...وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل ، ومعدل غياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل : جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل .

- **الخدمات الاجتماعية :** تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والمادية من: سكن . علاج .، ترفيه ، وغيرها من الخدمات (سعد بشابنة ،2002،ص306)



شكل رقم ( 01):يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء(رواية حسن ، 2000،ص212)

ثانيا/ مدخل عام لتقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن ،أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .



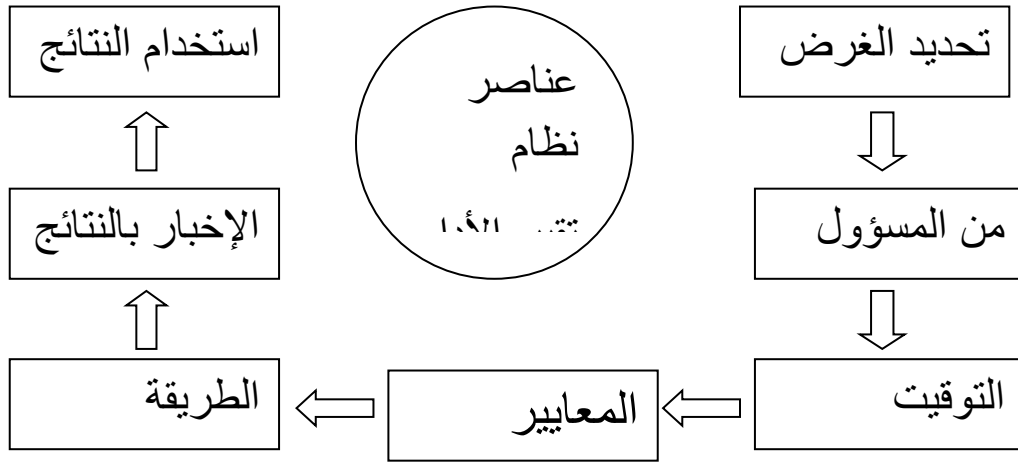
ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام العاملين ، وأيا كان مسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل . (أحمد ماهر، 2007، ص406)

### 1- مفهوم تقييم الأداء :

- عرف فيشر ورفقائه على انه العملية التي يتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة . (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص360)
- تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (احمد ماهر ، 1999، ص184)
- تقييم الأداء :هو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية (علي غربي وآخرون ، 2007، ص138)
- تقييم الأداء: هو العملية التي تتضمن إجراءات المنظمة لتعميم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل (عبد الفتاح المغربي، 2007، ص167)
- تقييم الأداء: هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا (مؤيد سعيد سالم ، 2006 ، ص102)
- كما يعرف أيضا تقييم الأداء على أنه هو: عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم .
- تقييم الأداء : هو الحكم على مدى فاعلية البرامج المعدة ، مدى الإفادة منها ومدى تأثير أدائهم بها وحتى يمكن التعرف على مدى تقديمهم يتم وضع خطط للإفادة من القوى العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن . (صلاح النشواني، 1999، ص183)

### 2- عناصر تقييم الأداء :

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه ويقدم الشكل الآتي العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.



شكل رقم (02): يوضح عناصر نظم تقييم الأداء

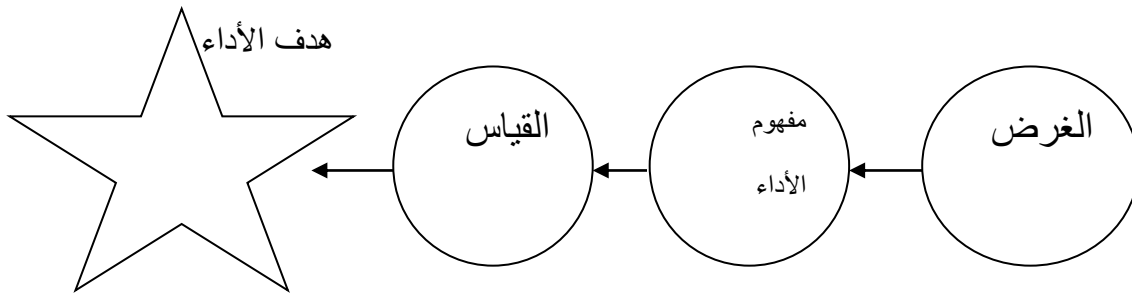
يوضح هذا المخطط النظرية العامة لتقييم الأداء وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه ، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في مثل هذا النظام ويؤثر فيها ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من مسئول عن عملية التقييم ، وكم مرة يتم التقييم في السنة أو تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم ، على ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة . ( أحمد ماهر، 1999، ص

288)

### 3- الغرض من تقييم الأداء :

- تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي :

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل .
- تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء .
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد .
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب .
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية :
- ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة ، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء .
- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم ، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحا وتوصليها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم . (أحمد ماهر ، 2007، ص ص 411،412)



شكل رقم (03): يوضح ترجمة الغرض الرئيسي إلى أهداف محددة

4- مسؤوليات تقييم الأداء :

- تقع مسؤوليات إعداد تقارير الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية :

1-4 المشرف (الرئيس المباشر):

- عادة ما يكون هو المكلف بالتقييم وذلك لإطلاعه على خصائص العمل ومتطلباته وإمكانيات العمال لأنه يعتبر أكثر إلماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين ، فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ، ومن مزايا هذا الأسلوب إنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشبع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم تم من قبل رؤسائهم المباشرين ، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين .

2-4 مديرو الإدارات :

- يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم ، فعليهم التأكد من أن تلك التقارير فقد أعدت بطريقة سليمة ، وعادلة وفي الوقت المناسب ، وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

3-4 إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضا عن مراجعة التقارير تقييم الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب .

- كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها ، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافأة المبدعين منهم. (محمد فالح صالح ،

2004، ص142)



5- مراحل تقييم الأداء :

تعد عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة، وبالتالي يمكن التعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على النحو التالي :

- **مرحلة وضع توقعات الأداء :** يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوبة .
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** فيما يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث .
- **مرحلة تقييم الأداء :** ويكون ذلك بالتعرف على مستويات الأداء .
- **التغذية العكسية :** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تمكن الفرد من معرفة كيفية أدائه المستقبلي.
- **اتخاذ القرارات الإدارية :** وهي التي منها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.
- **وضع خطط تطوير الأداء :** تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.



6- طرق وأساليب تقييم الأداء :

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة من أساليب تقييم أداء العاملين ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما :

1-6 الأسلوب التقليدي: Traditional methods

وهي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها ما يلي :

- المقالات: Essay غالبا ما تكون غير دقيقة .
- المراجعة الميدانية في حالة تكرار الحدث .
- التقدير النسبي relative rating Scal التقدير العالي والمنخفض .
- معايير العمل Critical inudent أثار العمل يقوم به الفرد قبل فترة التقييم
- معايير العمل Work standards كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة .
- مراكز التقييم Assoment centr
- المقارنة الزوجية Paired comparaison

2-6 الأساليب الحديثة: Modern methds

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين ، هذه بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي : (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، 2005، ص 207-208)

- طريقة الإدارة بالأهداف :هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالتالي:



- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها .
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخر خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا .
- عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) تلك التي تم وضعها عند بداية المدة ، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا. (أحمد ماهر، 2007، صص 424-425)

- قوائم السلوك المتدرج : تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة ، أو الفاعلية ومثال ذلك تقييم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات .
  - الملاحظة السلوكية : يعتمد اختيار أسلوب التقييم على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في :
    - الهدف من استخدام الطريقة الذاتية أو الموضوعية.
    - المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم إذا كانت مركبة
    - (الكمية، الجودة، الوقت ، الكلفة)
    - مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة . (خالد عبد الرحيم ، مطر الهيتي ، 2005، ص 209)
- 7- مشاكل في تقييم الأداء :**

- تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية من المشاكل يمكن تلخيصها كالتالي :
- 7-1 المشاكل الذاتية :** تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء ، تتمثل أهم هذه المشاكل كالتالي :
- خصائص المقوم : تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر ، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة ، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي ، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك العالي ، والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .



- التساهل والرفق:يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم على نتائج التقييم بشكل نسبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .

- النزعة المركزية : وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط ، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ.

- الأولوية والحدثة : تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة ، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء ،الأول للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية التقييم ، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحاليتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة ، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا لأداء ، وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه لأسئلة التالية:

- ما هو أداء الفرد الماضي؟

- ما هو أدائه الحالي ؟

- هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟

**التحيز الشخصي :** تظهر هذه المشكلة بين انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يقيم أدائه لأسباب كثيرة منها : القرابة ، الصداقة ، الجنس ، الوطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية .

**7-2 المشاكل الموضوعية :** ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إنجازها كالتالي :

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم .

- سوء اختيار معايير التقييم .

- سوء اختيار الوقت

- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين .(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،2005، ص ص 213-215)



8- توجيهات في تحسين تقييم الأداء :

- يفضل استخدام معايير موضوعية في التقييم .
- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها .
- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .
- يجب أن تأخذ معايير أوزاناً نسبية مختلفة ،إسناداً إلى علاقتها بالأداء .
- يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم .(مثل التساهل ،التشدد،التوسط ، التحيز)
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم وذلك لإضفاء الموضوعية .
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وإن تبنى علاقة تعاون على المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء .
- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوسيه ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبياً .
- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، وذلك من مقابلات تقييم الأداء .
- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم .
- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات الأداء واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق . (أحمد ماهر ، 1999، ص ص201-211)



## خلاصة الفصل :

إن نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه وإثبات وجوده وفعاليته في أي منظمة يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة فعاليته وإنتاجه ، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات التنظيمية للمؤسسة الصناعية، وما تحمله من دلالات من شأنها أن تكون وثيقة الصلة بأداء العمال .

كما أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

وإن تقييم الأداء يساعد هذه المؤسسات على رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا : الدراسة الاستطلاعية

ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

2- حدود الدراسة:

3- مجتمع وعينة الدراسة :

4- أدوات جمع البيانات :

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

**تمهيد :**

ندرك انه لكل بحث إطار منهجي يجب إتباعه من اجل مواصلة مشروع البحث في جانبه الميداني حيث أن هذا الجانب لابد أن يكون له صلة بالجانب النظري وما جاء فيه من فروض وضعت من اجل التأكد من مدى صدقها او بطلانها من خلال ما يتم في الجانب الميداني من تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها فيه وقمنا في هذا الفصل بتحديد حدوث البحث اي مجالاته : المكاني البشري ، الزمني ،مجتمع الدراسة ،المنهج المتبع والأدوات المستخدمة فيه ، كل ذلك من اجل الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها مختلف العلوم ،وهي البحث عن الحقيقة لذلك كان لزم علينا لتريث في وضع المنهجية قبل عرض النتائج.



### 1. الدراسة الاستطلاعية:

يعتمد البحث العلمي على مجموعة من الخطوات الأساسية هذه الأخيرة تمكننا من الوصول إلى النتائج التطبيقية السليمة ، وأول هذه الخطوات هي الدراسة الاستطلاعية التي تعطينا إحاطة والإلمام بمشكلة البحث المراد دراستها ، كما أنها تعمل على توضيح المفاهيم المختلفة الخاصة بالمشكلة وطرح الفرضيات ودراستها لتأكيدا أو نفيها وكذلك توضح المفاهيم المختلفة ،الخاصة بالمشكلة كما تساعد على إيجاد حلول الدراسة التي تمكننا من بناء الاستمارة والتعمق في معرفة الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية ،كما تمكن الباحث من بناء منهج دراسته من خلال تحديد فرضيات البحث وأهدافه وطرق ووسائل البحث .

### أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- لقد تعددت أهداف الدراسة الاستطلاعية إلى عدة أهداف تتمثل فيما يلي:
  - التعرف على مدى فهم واستيعاب المفحوصين تعليمات أداة الدراسة.
  - التعرف على خصائص العينة المراد دراستها.
  - التأكد من جدوى الدراسة.
  - التحديد الدقيق لميدان الدراسة.
  - التعرف على أهم الصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية
- وعليه فإن دراستنا الاستطلاعية كانت بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ، حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) موظفا وموظفة.

### 2. المنهج المستخدم:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية. (عمار،

1995، ص122)



والذي يعرفه صلاح الدين شروخ: على أنه مجموعة من القواعد التي وضعها قصد الوصول إلي الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. (صلاح الدين شروخ، 2003، ص 90).

### 3. حدود الدراسة :

**الحدود المكانية:** وقد كان مجال بحثنا بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج.

**الحدود الزمانية:** وهو المدة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه، عند النزول إلى الميدان لجمع المعلومات إلى غاية الانتهاء منها، فمررنا في مجالنا الزمني بمرحلتين ندرجهما فيما يلي المرحلة الأولى خلال شهر فيفري 2023، تم تحضير الادوات وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قام بتصحيحها ومناقشتها من أجل إجراء بعض التغييرات حول البحث وحول كيفية جمع المعلومات بطريقة مناسبة.

المرحلة الثانية خلال شهر أفريل 2023، وهي المرحلة النهائية حيث تم توزيع الاستمارة على العاملين، واسترجاعها وتحليل بياناتها.

**الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

### 4. عينة البحث :

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191): " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وتعرف كذلك «تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة من المفردات التي



يجرى عليها البحث. العينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله» (الخضر عزوز، 2004 ص 26).

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولا إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعا معينا من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفا من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)

ويتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ، ولعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث هي مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، على اعتبار أن هذه العينة يتوقف عليها كل قياس أو كل نتيجة ينتهي إليها البحث، وقد شملت العينة في هذه الدراسة (122) عاملا بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، وذلك حتى يسهل على الباحث توضيح استمارة البحث بطريقة أكثر سهولة.

وقد اعتمدنا في تحديد مفردات العينة وفق طريقة العينة القصدية المتاحة.

### 5. أدوات البحث :

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات والمعلومات من الأفراد الذين يشملهم البحث، ولكل وسيلة خصائصها وإجابياتها وسلبياتها وتختلف الأبحاث في اختيارها الوسائل المستخدمة تبعا لاختلاف مواضيع الدراسة وظرفها، وقد يستخدم الباحث طريقة واحدة، كما يمكن له استخدام أكثر من طريقة وهو الأفضل وذلك تجنبا لعيوب كل وسيلة أو للتقليل من تحيز الباحث وكذا الحصول على معلومات كافية وأكثر موضوعية.



وقد قمنا بتصميم استمارة استبيان لقياس دور الجدارات في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ، تكونت من 16 عبارة موزعة على محورين :

المحور الأول (دور الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين): من العبارة 1 إلى العبارة 8.

المحور الثاني (دور الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين): من العبارة 9 إلى العبارة 16.

وبعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة تم الموافقة على أسئلة الاستبيان.

#### 6. الخصائص السيكومترية :

ثبات وصدق الاستبيان:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم

على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (01) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
8	0.547	الجدارات القيادية
8	0.582	الجدارات الوظيفية
16	0.676	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول (0.54)، وبالنسبة للمحور الثاني (0.58)، في حين قدر بالنسبة للاستبيان ككل (0.67)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات جيد، حيث نلاحظ أن القيمة جاءت موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

#### ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الإستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للإستبيان ككل كما يلي:

#### • الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لإستبيان اليقضة الالكترونية ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الجدارات القيادية) والدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.84)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الجدارات الوظيفية) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.82) ، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الإستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للإستبيان	المحور	الدرجة الكلية للإستبيان
الجدارات القيادية	0.843**	الجدارات الوظيفية	0.821**
**الإرتباط دال عند (0.01)			



7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يتعلق بالخصائص السيكومترية تم استخدام:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.

فيما يتعلق بنتائج فرضيات الدراسة تم استخدام:

- اختباري كولموغروف سميرونوف وتشابيرو ويك للتحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
- اختبارات تاست t.test لحساب نتائج الفرضيات



## خلاصة:

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل نكون قد وضّحنا أهمّ الإجراءات المنهجية التي يتّبعها الباحثون في دراستهم الميدانية، فهي بذلك تسهّل لهم عملية جمع البيانات ومعالجتها بطرق علمية بحيث يمكن الاعتماد على نتائجها، حيث يبدأ الباحثون دراستهم الميدانية بدراسة استطلاعية تمهيدية لدراستهم الأساسية، ثمّ التعرّف بالمنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى مجالاتها والأدوات المستخدمة إلى جانب الأساليب الإحصائية المستعملة.

## الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع

ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الأولى

2- عرض نتائج الفرضية الثانية

3- عرض نتائج الفرضية العامة

الاستنتاج عام

مقترحات الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة  
وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول  
التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.136	122	0.983	0.198	122	0.071	الاستبيان ككل

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف  
سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك أن كل القيم بالنسبة للاستبيان ككل جاءت غير دالة عند  
مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات هذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً  
وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية .

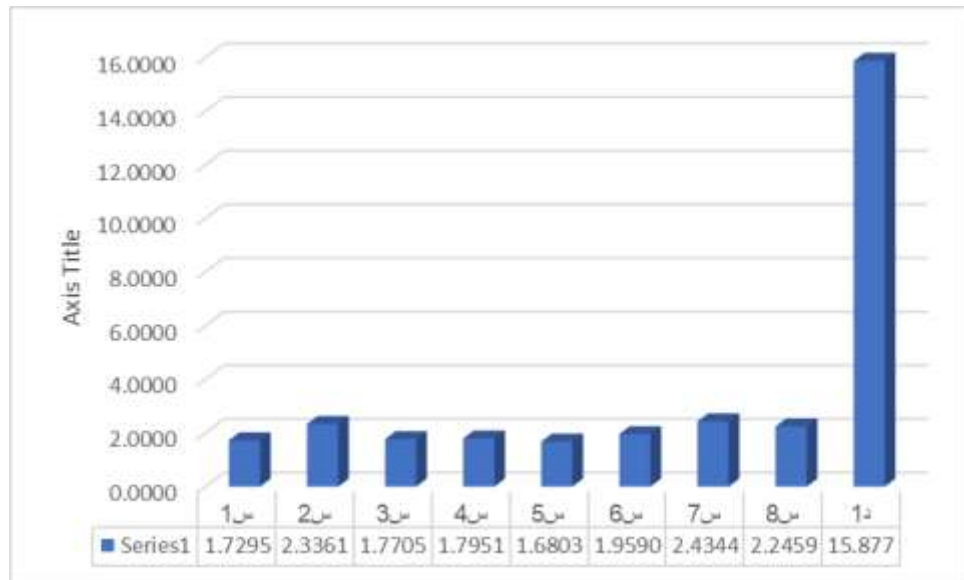
ثانيا/ عرض نتائج استبيان الدراسة:

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بدرجة متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4) يوضح وصف عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الرقابة الغير مباشرة للقائد لموظفيه في العمل تحسن من جودة أدائهم للعمل	122	1.72	0.881
02	تفويض القائد بعض صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل	122	2.33	0.819
03	توفير بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل المؤسسة	122	1.77	0.790
04	حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفع العاملين لإنجاز عملهم بإتقان	122	1.79	0.842
05	المعاملة الحسنة للقائد لموظفيه يزيد من تفانيهم في العمل	122	1.68	0.736
06	العمل على كسر العقبات التي تواجه العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية وإيجاد الحلول لها	122	1.95	0.837
07	تقبل القائد في المؤسسة الرياضية لمقترحات العمال يشجعهم على التجديد في أساليب العمل	122	2.43	0.727
08	تشجيع القائد على أسلوب العمل الجماعي يشعر العمال بزيادة الولاء للمؤسسة	122	2.24	0.646
2.991	المحور ككل	122	15.87	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67- 2.33) باستثناء العبارة (07) فهي تنتمي إلى المجال المرتفع (2.34-3)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الاول والذي بلغ (15.87) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (13-19) ومنه يمكن القول أن المحور الاول حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط تجاه عبارات المحور الأول ، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (04) يوضح توزيع عبارات المحور الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

الجدول رقم (05) يوضح درجة مساهمة الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب

والرياضة لولاية برج بوعرييج

الجدارات القيادية	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	122	16	15.87	2.991	121	-0.454	0.651	غير دال عند 0.05

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (15.87) أنه قريب يكاد يساوي المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 16، بناء عليه فإن: مساهمة الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج متوسطة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-0.45) وهي قيمة سالبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الأولى والقائلة " تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بدرجة متوسطة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وقد اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة ديوب (2018) والتي هدفت إلى إبراز أثر اتباع استراتيجيات تدريب مرتكزة على مفهوم الجدارات التنظيمية على أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي.

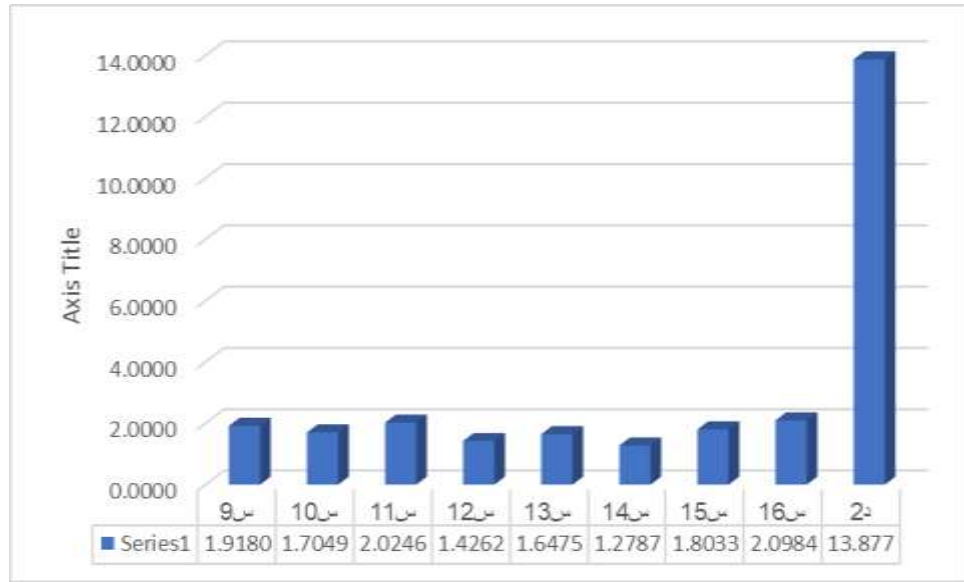
## 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريش بدرجة متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) يوضح وصف عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	122	1.91	0.662
10	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ العمل وفق المعايير العلمية العالمية .	122	1.70	0.735
11	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة.	122	2.02	0.957
12	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمتعلمين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	122	1.42	0.726
13	عقد اتفاقات توأمة مع المؤسسات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	122	1.64	0.917

0.633	1.27	122	وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية	14
0.829	1.80	122	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري للمؤسسة يساهم في تحسين الأداء	15
0.786	2.09	122	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات	16
2.664	13.87	122	المحور ككل	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67- 2.33) باستثناء العبارتين (12-14) فهي تنتمي إلى المجال المنخفض (1-1.66)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الاول والذي بلغ (13.87) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (13-19) ومنه يمكن القول أن المحور الاول حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح توزيع عبارات المحور الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

الجدول رقم (07) يوضح درجة مساهمة الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب

والرياضة لولاية برج بوعرييج

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الجدارات الوظيفية
دال عند 0.01	0.000	-8.800	121	2.664	13.87	16	122	

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي

لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (13.87) أنه أدنى تماما من المتوسط

النظري للاستبيان والمقدر بـ 16، بناء عليه فإن: مساهمة الجدارات الوظيفية في تحسين أداء

العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-0.45) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم قبول فرضية البحث الثانية والقائلة " تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بدرجة متوسطة " بل بدرجة منخفضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

حيث اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلام (2021)، والتي هدفت إلى التعرف على دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان، إذ توصلت هذه الأخيرة إلى أن حزم الجدارات الوظيفية تساهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بمنطقة جازان، ويمكن إرجاع هذه الاختلاف في النتيجة إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسات، فدراستنا طبقت في بيئة جزائرية أما الثانية فكان تطبيقها في بيئة مشرقية بالضبط في المملكة العربية السعودية.

### 3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج بدرجة متوسطة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية

باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح درجة مساهمة الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج							
الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة
	122	32	29.75	4.715	121	-5.261	0.000
							دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (29.75) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 32، بناء عليه فإن: مساهمة الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-5.26) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث العامة والقائلة " تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج

بوعرييج بدرجة متوسطة " بل بدرجة منخفضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما جاء به حمدان (2021) بأنه لتحقيق الجدارة المثالية لابد من الانطلاق من الكفاءة، فمفهوم الجدارة يشمل العمل الصحيح مضافاً إليه الطريقة الصحيحة لتنفيذه بواسطة الشخص المناسب، وبالنسبة للأداء فالكفاءة هي الجانب الظاهر من الأداء والجدارة هي الجزء الباطن الخفي منه، (حمدان، 2021، ص 33) حيث يمكن إرجاع سبب هذه النتيجة إلى نقص الكفاءة والمهارة في تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة للعاملين بالمؤسسة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صفية وآخرون (2020) والتي هدفت إلى توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بالمديرية الجهوية لسونطراك بحاسي الرمل و مجمع تين فوي تبنكورت TFT باليزي، حيث توصلت إلى وجود دور للجدارات الإدارية في شركة سونطراك والى أن قرارات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونطراك فعالة مع وجود ارتباط دال إحصائياً وقوي بين الجدارات الإدارية وقرارات التوظيف، التخطيط، تقويم الأداء والتطوير.



### الاستنتاج العام:

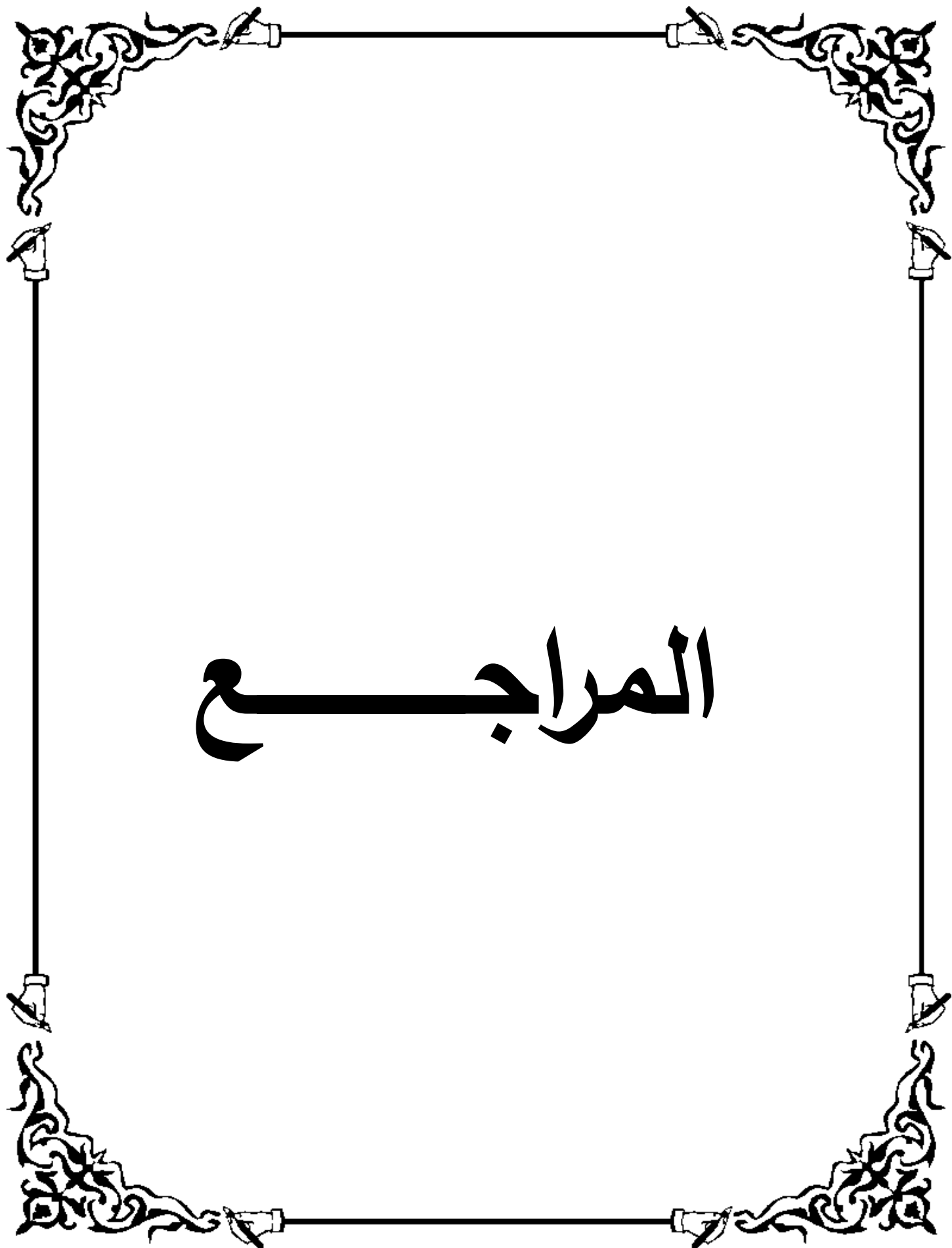
من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنعرضها فيما يلي:

- تساهم الجدارات في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج بدرجة قليلة
- تساهم الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج بدرجة متوسطة
- تساهم الجدارات الوظيفية في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج بدرجة قليلة

## مقترحات الدراسة :

- بناء على ما توصلت اليه نتائج الدراسة والتي تناولت دور بعض الجدارات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية فاننا قد رسمنا بعض المقترحات التي نأمل أن تسهم في إيجاد حلول في الإدارة الرياضية وفتح المجال لدراسات أخرى معمقة :
- زيادة الاهتمام بالعامل البشري في الإدارة الرياضية ودراسة مختلف الحلول التي تزيد من دوره في المؤسسة الرياضية
  - القيام بدورات تدريبية لخلق القادة وبناء الجدارات في المؤسسات الرياضية
  - دراسة الوظائف وهندستها بما يتوافق مع الجدارات وكيفية تنميتها .
  - زيادة التحفيز والدافعية لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية .

# المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

اولاً: المصادر:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد (2005): لسان العرب، دار صاد ، لبنان.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د،ط،2007م.
3. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د،ط،2000م.
4. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، د،ط، 2002م.
5. خالد عبد الرحيم مطرالهيبي: غدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2005م.
6. خضير كاظم محمود: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
7. رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنينت، ط2003، 1م.
8. رواية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية [رؤية مستقبلية] كلية التجارة، الدار الجامعية، طبع النشر والتوزيع، الإسكندرية، د،ط، 2000م.
9. صلاح النشواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، د،ط، 1999م.
10. طاهر محسن منصور العالي: الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، د،ط، 2007م.
11. الطائي حميد، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم: الأسس العلمية للتسويق الحديث- مدخل شامل، اليازوري، الأردن، 2007.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007 م.
13. عبد السلام أوقحف: إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، د، ط، 2005م.

14. عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، د، ط، 1998م.
15. علي غربي وآخرون، بلقاسم سلاطنة، اسماعيل منير: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007.
16. صقر زكي محمود زكي: أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة -،كلية التجارة بجامعة عين شمس، ع2، 2015.
17. محمود محمد والبحيري سيد، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2007.
18. الملكاوي إبراهيم الخلوف، الجدارات الجوهريّة الطاقة نحو التفوق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
19. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
20. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
21. عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
22. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصبّة للنشر، الجزائر، 2004.

### ثانيا: المذكرات الجامعية:

1. حبيب سميح الخوام: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، الأطروحة التجهيزية في ماجستير إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د، س.

2. حمدان، سوسن: تصور مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونورا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء نموذج كوتر للتغيير، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2021.
3. الدرة أحمد خليل إبراهيم: واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير في التربية الرياضية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022.
4. سعد بشابنة: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، د، ط، 2002م.
5. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006م.
6. حمد فتحي المعايطه، مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2013.
7. لخضر عزوز، مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة، 2004/2005.

### ثالثا: المجالات والملتقيات:

1. أحمد سيد كردي: ملتقى البحث العلمي: التنمية الإدارية، تنمية الأداء، الأداء الوظيفي، الوظائف الإدارية، 05، ماي، 2010 م .
2. خالد احمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، المجلد 27- العدد الأول + الثاني 2011م.
3. هاشم نهلة عبد القادر والسلامية ليلي سالم، جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع13، 2020.

# الملاحق



الملحق (01): أداة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

استبيان:

السلام عليكم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في سياق بحث علمي تربوي، راجين منكم إبداء رأيكم نحو كل عبارة من العبارات التي تدرج ضمن العنوان التالي: " دور الجدارات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية"

أولا/ محاور الاستبيان:

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
<b>دور الجدارات القيادية في تحسين أداء العاملين</b>				
01	الرقابة الغير مباشرة للقائد لموظفيه في العمل تحسن من جودة أدائهم للعمل			
02	تفويض القائد بعض صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل			
03	توفير بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل المؤسسة			
04	حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفع العاملين لإنجاز عملهم بإتقان			

## قائمة المصادر والمراجع

			المعاملة الحسنة للقائد لموظفيه يزيد من تفانيهم في العمل	05
			العمل على كسر العقبات التي تواجه العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية وإيجاد الحلول لها	06
			تقبل القائد في المؤسسة الرياضية لمقترحات العمال يشجعهم على التجديد في أساليب العمل	07
			تشجيع القائد على أسلوب العمل الجماعي يشعر العمال بزيادة الولاء للمؤسسة	08
<b>دور الجدارة الوظيفية في تحسين أداء العاملين</b>				
			تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	9
			تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ العمل وفق المعايير العلمية العالمية .	10
			وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة.	11
			تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	12
			عقد اتفاقات تؤامه مع المؤسسات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	13
			وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية	14
			القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري للمؤسسة يساهم في تحسين الأداء	15
			القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات	16



الملحق (02): صدق وثبات أداة الدراسة

أولا/ ثبات وصدق الاستبيان

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور 1	0.547	08
المحور 2	0.582	08
الاستبيان ككل	0.676	16

ب/ الصدق: الاتساق الداخلي

Correlations

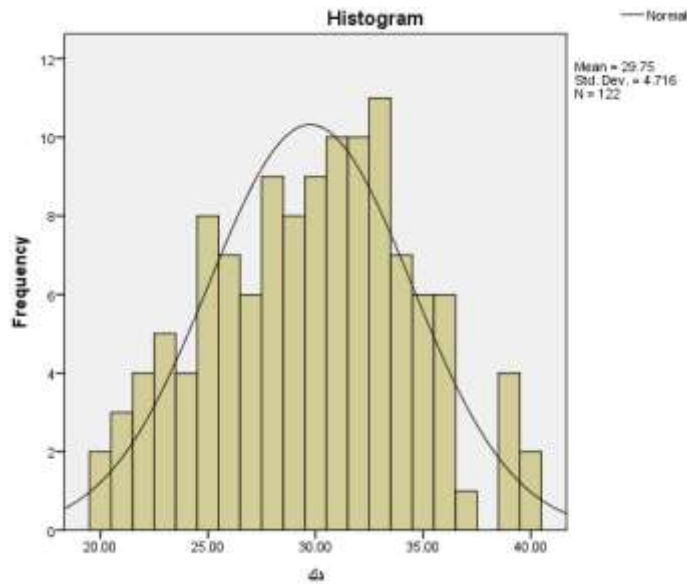
Correlations					
		دك2			دك2
د1	Pearson Correlation	0.843*	د3	Pearson Correlation	0.821*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30		N	30
* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

الملحق (03): نتائج الدراسة  
ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من التوزيع الطبيعي:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان ككل	.071	122	.198	.983	122	.136
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



ثانيا/ وصف نتائج الاستبيان:

المحور الأول:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	122	1.00	3.00	1.7295	.88174
س2	122	1.00	3.00	2.3361	.81930
س3	122	1.00	3.00	1.7705	.79030
س4	122	1.00	3.00	1.7951	.84245
س5	122	1.00	3.00	1.6803	.76349
س6	122	1.00	3.00	1.9590	.83713
س7	122	1.00	3.00	2.4344	.72713
س8	122	1.00	3.00	2.2459	.64682
د1	122	10.00	23.00	15.8770	2.99194
Valid N (listwise)	122				

المحور الثاني:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س9	122	1.00	3.00	1.9180	.66295
س10	122	1.00	3.00	1.7049	.73506
س11	122	1.00	3.00	2.0246	.95747
س12	122	1.00	3.00	1.4262	.72634
س13	122	1.00	3.00	1.6475	.91744
س14	122	1.00	3.00	1.2787	.63327
س15	122	1.00	3.00	1.8033	.82961
س16	122	1.00	3.00	2.0984	.78635
د2	122	8.00	19.00	13.8770	2.66467
Valid N (listwise)	122				

ثانيا/ عرض نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى:

**Test T**

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دك	122	29.7541	4.71557	.42693
Test sur échantillon unique				
	Valeur de test = 40			
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
دك	-5.261	121	.000	-2.24590

الفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1م	122	15.8770	2.99194	.27088
Test sur échantillon unique				
	Valeur de test = 40			
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
1م	-.454	121	.651	-.12295

الفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
2م	122	13.8770	2.66467	.24125
Test sur échantillon unique				
	Valeur de test = 40			
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
2م	-8.800	121	.000	-2.12295

تَبْحِيحُ جَمَدِ اللَّهِ