



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
التخصص: إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

دور معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي  
لدى المؤسسات الرياضية.

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - ولاية البويرة.

-إشراف الدكتور:

ميهوبي رضوان

إعداد الطلبة:

- زان ليلي

السنة الجامعية: 2020-2021

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الهادي البشير والسواب المنير

أما بعد:

شكوا منا واعتواف لكل من ساهم في تشجيعنا لإنجاز هذا العمل المتواضع سواء

من قريب

أو بعيد، وجزيل الشكر إلى المشرف الدكتور "ميهوبي رضوان" الذي أشرف على

بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته طيلة إنجلنا للبحث.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

الذين جادوا وقاسموني فرحتي في كل لحظة إلى أسرتي الكريمة

إلى

أصدقائي و أحبائي

تلي

## محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ت	إهداء
ث	محتوى البحث
ج	قائمة الأشكال
ح	ملخص البحث
1	مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
3	1- الإشكالية
4	2- الفرضيات
5	3- أسباب إختيار الموضوع
5	4- أهمية البحث
6	5- أهداف البحث
6	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
المحور الأول: المؤسسات الرياضية	
11	تمهيد
12	1-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة.
12	1-2- مهام مديرية الشباب والرياضة.
12	1-3- دور مديرية الشباب والرياضة.
13	1-4- الأمانة العامة لمديرية الشباب والرياضة.
13	1-4-1- الأمانة.
13	1-5- مصالح مديرية الشباب والرياضة.
14	1-6- دور مصالح مديرية الشباب والرياضة.
16	خلاصة

المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة	
18	تمهيد
19	1-1-مدخل عام للإدارة الجودة الشاملة.
19	1-1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
19	1-1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
22	1-2- التخطيط في المؤسسات الرياضية.
23	1-2-1- أهمية التخطيط..
24	1-2-2- مبادئ التخطيط.
25	1-2-3- مراحل التخطيط الرياضي الإداري الفني.
25	1-2-4- أنواع التخطيط .
26	1-2-5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة.
26	1-2-6- أهداف التخطيط
27	3-1- التنظيم
27	1-3-1- مفهوم التنظيم
27	1-3-2- فوائد الوظيفة التنظيمية.
28	1-3-3- مبادئ التنظيم.
29	1-3-4- أنواع التنظيم.
29	1-3-5- خصائص التنظيم.
30	4-1- الرقابة.
30	1-4-1- مفهوم الرقابة.
30	1-4-2- أهمية الرقابة وفوائدها.
31	1-4-3- خطوات الرقابة.
31	1-4-4- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها.
32	1-4-5- مجالات استخدام الرقابة.
33	5-1- التوجيه.
33	1-5-1- مسؤوليات الرؤساء و المرؤوسين في المتابعة والتوجيه المستمر للأداء
35	6-1- التنسيق.
35	1-6-1- شمولية التنسيق.
35	1-6-2- العلاقة بين وظيفة التنسيق و العمليات الإدارية.

36	خلاصة.
المحور الثالث: الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	1-1- مفهوم الأداء .
39	1-2- المحددات الأساسية للأداء الوظيفي.
40	1-3- المحددات الجزئية للأداء الوظيفي .
40	1-3-1- العوامل المؤثرة على إدراك.
40	1-3-2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد.
41	1-3-3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد.
41	1-4- أهداف تقييم الأداء .
42	1-5- طرق تقييم الأداء .
42	1-5-1- طرق التقييم التقليدية لتقييم الأداء
43	1-5-2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء .
44	1-6- أهمية الأداء الوظيفي.
46	خلاصة.
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
48	تمهيد
49	2-1- الدراسة الأولى.
49	2-2- الدراسة الثانية .
50	2-3- الدراسة الثالثة.
50	2-4- الدراسة الرابعة.
51	2-5- الدراسة الخامسة.
51	2-6- الدراسة السادسة.
52	2-7- الدراسة السابعة.
53	2-8- الدراسة الثامنة.
54	2-9- التعليق على الدراسات السابقة.
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
57	تمهيد

58	3-1- الدراسة الإستطلاعية.
58	3-1-1-ميدان الدراسة .
59	3-2-المنهج المتبع.
59	3-3-متغيرات البحث.
59	3-4-مجتمع البحث.
59	3-5- عينة البحث.
59	3-6-حدود البحث.
59	3-7-أدوات البحث.
60	3-7-1-الأسس العلمية للأداة.
60	3-7-2-الصدق الظاهري
الفصل الرابع: تحليل وتمحيص الدراسات السابقة	
63	4-1-تحليل وتمحيص الدراسات السابقة
63	4-2-مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.
64	4-3-تحليل نتائج الدراسات و ربطها بالدراسة الحالية
الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات والفرضيات المستقبلية	
66	الإستنتاج العام
67	البيبليوغرافيا.
71	الملاحق.
77	ملحق رقم 01.

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	عناصر kaizen نحو التحسن الجيد و المستمر	02
42	الهدف من تقييم الأداء	03



### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه معايير الجودة الشاملة من " تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه وتنسيق" في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة حيث إعتدنا :

- على جانبين نظري وتطبيقي.
- على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى مجتمع بحث يشمل موظفي وإداري مديرية الشباب والرياضة و تم اختيار عينة من هذا المجتمع بطريقة عشوائية بسيطة.
- أما أداة جمع البيانات فقد كانت الاستبانة.
- وبعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المرتبطة تم الخروج بالنتائج التالية:
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية يفرض التخلي عن الاتجاه التقليدي في إدارتها واعتماد منهج حديث يقوم أساسا على مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
- مختلف الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تشترط العمل بمعايير علمية عند تطبيقها مما يسمح برفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ان تفعيل هذه الفلسفة في أي منظمة يتطلب توجيه الجهود لتحقيق الاستغلال المثل للموارد والتغلب على العقبات التي تواجه تطبيقها.
- ضرورة تبني المؤسسات العمومية نظام إدارة الجودة الشاملة لقدرته على تطبيق المستوى و جعله يلبي رغبات المجتمع.
- تتمين إيجابيات فلسفة إدارة الجودة الشاملة و العمل على تقليل الصعوبات التي قد تقف في طريقها.
- تعميق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة لاكتشاف جوانبها الإيجابية.

**We relied on: the theoretical and practical aspects as well as on the descriptive analytical approach, and on a research population comprising employees and administrators of the Youth and Sports Department, a sample of this community was selected in a simple random way.**

**The data collection tool was the questionnaire. After comparing the current study with the previous studies, the following results were obtained: The application of total quality management in public establishments requires abandoning the traditional approach in its**

management and adopting a modern approach based mainly on the concept of teamwork.

The various studies that have focused on quality management demonstrate the need to work with scientific standards when they are applied, which makes it possible to increase the competitiveness of the institution.

- The activation of this philosophy in any organization requires directed efforts to achieve the optimal use of resources and overcome the obstacles encountered in its application.

- The need to adopt the quality management system for its ability to apply – the level and make it meet the needs of society for public institutions. Appreciate the advantages of the total quality management philosophy and work to reduce the difficulties that may stop the way. research on the topic of total quality management to discover its positive aspects.

- The activation of this philosophy in any organization requires directing efforts to achieve the optimal exploitation of resources and to overcome the obstacles facing its application.

- The need for public institutions to adopt the total quality management system for its ability to apply the level and make it meet the needs of society.

- Appreciating the advantages of the total quality management philosophy and working to reduce the difficulties that may stand in its way.

- Deepening the research on the topic of total quality management to discover its positive aspects.

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات عدة تفرض على المنظمات المختلفة اعتماد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز قدرتها التنافسية مما يضمن استمرارها. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تسيير حديثة وهي فلسفة تتجسد من خلال ممارسات إدارية جديدة ومتجددة تتمثل في توفير بيئة تنظيمية ملائمة تسمح بتحسين كفاءة المنظمات بشكل مستمر ومواجهة هذه الأخيرة التحديات المفروضة في ظل اشتداد المنافسة.

يقوم العاملون بأي مؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية لتحقيق أهداف محددة وفقا للأساليب إجراءات عمل معروفة وفي إطار أخلاقيات وسياسات إرتكزت المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمهم يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدرا كبيرا من الاهتمام في كافة المنظمات، حيث شهد الكثير من البحوث وذلك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، ويظهر ذلك في بحث المنظمات عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي.

إن العديد من الهيئات و المؤسسات الرياضية التي تتعرض للفشل يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية في تطبيقه معايير التسيير الإداري بحيث لا تطبق مبادئ التخطيط السليم ولا تعتد على خطط للوصول إلى أهدافها إضافة لذلك غياب عملية التنظيم والوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يفضي نوعا من الفوضى، وعدم التنسيق بين مختلف المصالح دون أن ننسى التمادي في غياب عملية الرقابة و الذي يجعل الأداء متدني ولا يلبي الهدف المنشود الأمر الذي دفعنا للتسليط الضوء علي الدور الذي تلعبه معايير الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي ومحاولة الإطلاع على وجهة نظر موظفي ومسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة حولها (سليم، 2017، ص 01). هذا ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة طمعا في التوصل لمفاهيم الجودة الشاملة و الدور الذي تلعبه قي المؤسسات الرياضية- مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة- الأمر الذي جعلنا نقسم دراستنا إلى خمسة فصول، الفصل الأول يضم محورين الجودة والجودة الشاملة، الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني يحتوي الدراسات المرتبطة بالبحث.

أما الفصول الثالث، الرابع ، الخامس خصصت للجانب التطبيقي على التوالي منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، تحليل و تمحيص الدراسات السابقة، الاستنتاجات و الفروض والاقتراحات المستقبلية.

مدخل عام: التعريف بالبحث

### 1- الإشكالية:

يعد بروز مجموعة من السلوكيات و الممارسات غير الرشيدة سببا في تكون ثقافة تسيير يصعب تغييرها، تعديلها أو إلغاؤها من أذهان المسير و العامل معا في الجزائر. ففي مجال تسيير الموارد البشرية مثلا، تتخذ أغلب القرارات المتعلقة بالتوظيف و بالترقيات دون اعتبارات موضوعية مهنية استشرافية، كما كان يغيب مؤشر التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، مما انعكس على انعدام الاستثمار في التدريب و الرسكلة للموارد البشرية، وكذا التكوين المستمر مما أحدث حالة من التسيب، اللامبالاة، غياب الإبداع والمبادرة و زيادة التوتر في العلاقات وفي الجو السائد في العمل بتغليب الأسلوب الصراعي مع ضعف الشعور الجماعي و الانتماء إلى المؤسسة، زادها غياب الإجراءات الردعية الصارمة رغم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية الضامنة للالتزام والتطوير المستمر، إلا أن التركيز على الجانب المالي أكثر سبب إهمالا للجوانب الأساسية الأخرى من تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه وتنسيق (معايير الجودة الشاملة) مما يوقف قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها (الدين، 2008، ص 2)

و في وقتنا الحاضر أصبحت الجودة حتمية و ضرورية لإدارة المنظمات المعاصرة، نظرا لأهميتها البالغة و التي مست مجالات عدة (حروش، 2016، ص 55).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حققت نجاحات ملفقة، فبات حديث الساعة ، ولم تقتصر تطبيقاتها على المنظمات الصناعية فحسب، بل تم تطبيقها على العديد من المنظمات الخدمية من تعليم و صحة وغير ذلك من المؤسسات غير الربحية ، على اعتبار مبرر وجود هذه الهيآت هو تقديم الخدمات لأفراد المجتمع و المتعاملين معها، إضافة إلى ضرورة وضع جودة الخدمات في المقام الأول أكثر من أي وقت مضى (مسندالمطيري، 2013، ص 4) .

إن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، بسبب اختلاف أهداف كل منها و اختلاف المدخلات و المخرجات و العمليات لهذه المؤسسة (محمد، 2015، ص 612) وتعد الإدارة الرياضية إحدى هذه القطاعات التي تسبوا إلى الرقي والتطوير، إذ يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة وتتادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أدائها من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين والإداريين (الربيعي، 2020)، وكذا جذب انتباه وولاء العديد من المستفيدين عن طريق تقديم تشكيلة متعددة من الخدمات، بتكلفة إيجابية توطد العلاقة مع المستفيد وكسب درجة عالية من رضاه وولاءه المستمر لها، إلى جانب الدعاية الجيدة التي سوف ينشرها عن المؤسسة (الشافعي، 2006، ص 687، 690).

لم تعد مشكلة الرياضة في الجزائر مشكلة منشآت أو نقص تجهيزات فقط، ولكن أصبحت تخص الجوانب الإدارية و كيفية تنظيم عمل تلك المنشآت و الاستفادة القصوى والفعالة من تلك الإمكانياتالبشرية والمادية مما يتطلب إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف بتميز بتفعيل اهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة(خالدز.)، بتضمن معايير الجودة الشاملةالمخصصة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق في الأداء لدى مديريات الشباب والرياضة لتحسين الأداء الوظيفي، ما دفعنا للبحث بهدف الكشف عن دور معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي لدى مستخدمي مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة عن طريق اسلوب علمي يلخص تساؤلنا العام في صيغته المنهجية التالية:

- هل لمعايير الجودة الشاملة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى مستخدمي مديرية الشباب و الرياضة ؟

ويتفرع تساؤلنا العام إلى تساؤلاتفرعية هي على التوالي:

- هل لتطبيق معيار التخطيط دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى مستخدمي مديرية الشباب والرياضة؟
- هل لتطبيق معيار التنظيم دور في تحسين الأداء الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة؟
- هل لتطبيق معيار التوجيه دور في تحسين الأداء الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة؟
- هل لتطبيق معيار الرقابة دور في تحسين الأداء الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة؟
- هل لتطبيق معيار التنسيق دور في تحسين الأداء الوظيفي لمستخدمي مديرية الشباب والرياضة؟

### 2-الفرضية العامة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يخص دورتطبيق معايير الجودة الشاملة ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة،التنسيق) في تحسين الأداء الوظيفيلدمستخدمي مديرية الشباب والرياضة.

### الفرضيات الجزئية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة( في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الشباب والرياضة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع

- يرجع إلى القناعة الكبيرة بأن جودة التسيير تؤدي إلى جودة الأداء وبالتالي إلى مخرجاتها.  
- الابتعاد عن ممارسة الإدارة بطريقة علمية تركز على التخطيط، التنظيمي المؤسسات العمومية، الرقابة، التوجيه، التنسيق و الاكتفاء بتطبيق مجموعة من اللوائح والقوانين ومسك السجلات الإدارية المختلفة مما يجعلها إدارة بيروقراطية عقيمة الجدوى.

- قصور أنظمة الرقابة داخل مديريات الشباب و الرياضة خاصة رقابة وتقييم أداء مختلف الأقسام.  
- غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى القيادة، وضرورة مشاركة كل الأفراد الفاعلين بالمؤسسة ودورها في تحقيق جودة شاملة للخدمة.  
- نقص الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارهم موارد يجب تحفيزهم و تطويرهم والمحافظة عليهم من اجل تحسين أدائهم.

➤ أما الاعتبارات العلمية والموضوعية يمكن حصرها:

- محاولة دراسة الأساليب الحديثة في الإدارة - معايير الجودة الشاملة - وتطبيقها في مجال الرياضة خاصة والذي يعود بالتنمية الشاملة للبلاد.  
- محاولة التعرف بأهم المتغيرات المحيطة بأداء المؤسسات الخدماتية ( مديرية الشباب والرياضة ) وتوجيهها نحو الأداء المتميز.  
- القصور الملموس فيالجوانب السالفة الذكر تدعونا إلى إعادة النظر في معايير إدارة مؤسساتنا الجزائرية وتغييرها بمعايير حديثة تساعد المؤسسة الخدماتية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 4- أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من خلال محاولتها إبراز أهمية و دور أحد الأساليب الإدارية ألا و هو معايير الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي على مستوى مديرية الشباب والرياضة كمؤسسة عمومية تسيير قطاع الشباب و الرياضة في شقيه التربوي الثقافي و الرياضي التنافسي، بما في ذلك الأداء التكويني، والإداري، وتكوين خريجين ذو مستوى عال بصفة خاصة و الرفع من مستوى التخصصات بصفة عامة، وإرساخ مناخ علمي تنظيمي أفضل داخل هذه المؤسسة مما يحفز العاملين فيها من إداريين، مؤطرين، عمال على أداء مهامهم على أحسن وجه ممكن.

## 5- أهداف البحث

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:
- التعريف بالجودة الشاملة في المؤسسات العمومية من خلال التطرق إلى معاييرها ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق ) لتحسين الأداء فيها.
  - استخلاص نقاط الضعف والقوة واستخدام نقاط القوة كمرتكزات من أجل تطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب ناجح حديث لتسيير المؤسسات.

## 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

### \* المعايير:

- لغة: كلمة أصلها الاسم "معايير" في صورة جمع تكسير و جذرها " عير " و جذرها وجذعها "معايير" و تحليلها" ال +معايير"
- إصطلاحا: مصطلح يشير إلى الحالة المثالية للأداء المتوقع ، وقد صمم لمساعدة المؤسسات لتكوين منظور متكامل للأداء التنظيمي للإدارة و التحسن المستمر بما يتوافق و متطلبات المستفيدين (الشافعي ح.، 2011، ص1،2)

- إجرائيا: هي تلك المواصفات أو المقاييس أو الشروط التي ينبغي توافرها في مختلف جوانب العمل .
- ### \* الجودة

- لغة: مشتقة من الكلمة اللاتينية Quality ويقصد بها " طبيعة الشيء ودرجة صلاحه " وتغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لها أبعاد جديدة ومتشعبة (رشدي، 2009، ص41).

جاد الشيء وجود جودة بالضم، وجودة بالفتح صار جيّدا و أجاده غيره فجاد.  
وأجاد أتى بالجد من القول والفعل (الحصيني، ص 527،528).

- اجرائيا: هي القدرة على الإشباع التام وإرضاء حاجات العميل بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
- ### \* الجودة الشاملة

- اصطلاحا: هي التطوير المستمر والتحسين المستمرين لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر والتركيز على جانب الخدمات ولا يكون على جانب الإنتاج فقط (خليل، 2011، ص31)

- إجرائيا: هي قدرة المؤسسة استيفاء متطلبات الزبائن وتحقيق درجة عالية من القبول و الرضا بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المقدمة لهم.



**\*الأداء الوظيفي:**

الأداء لغة:حسب القوامس العربية من مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله ،أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به (منظور، ص 26)

-اصطلاحا:الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام و بالتالي يشير درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفةالفرد(أنور، 2003، ص 219)

-إجرائيا: مجموع السلوكات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل، عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة.

- كل جهد فكري و عضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

الجانب النظري:  
الخلفية النظرية للدراسة  
والدراسات المرتبطة

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

المحور الأول:  
المؤسسات الرياضية

### تمهيد

شغلت المؤسسات حيزا في أعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع والتي من خلالها تتم مختلف العمليات الإنتاجية عن طريق مجموعة من العناصر البشرية والمادية و المعنوية متعاملة فيما بينها في محيط معين.

كما ظهرت في الحقل الإداري العديد من المفاهيم و المصطلحات العصرية التي شقت طريقها كأحد المتطلبات الرئيسية للعمل المهني في شتى ميادين الأكاديمي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، الثقافي ومن هذه المفاهيم مفهوم العمل المؤسسي أو كما يطلق عليه في اللغة الإنجليزية اسم institutional work .

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

**1-1- مديرية الشباب والرياضة:** هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات لتطوير للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، كما تخضع لقواعد تنظيم طبقا للمرسوم التنفيذي رقم **06-345** المؤرخ في 5 رمضان عام 1425 هـ الموافق ل 28 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

- **التعريف الإجرائي:** مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبابية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.

- **التعريف الإجرائي لموظفي مديريات الشباب والرياضة:** هم جميع الموظفين الذين يشتغلون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للتنظيم الإداري، لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بنقل مناصب إدارية بمديريات الشباب والرياضة.

### 1-2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها وتطويرها.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج الترقية وتعميم التربية البدنية و الرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين .
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطويرها ومتابعتها.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة فنجاز مهامها والمحافظة على ممتلكات الأرضيف.

### 1-3- دور مديرية الشباب و الرياضة:

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

تهدف مديريات الشباب والرياضة إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المناطة بها، استناد إلى دستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

- 1- النهوض بالشباب رياضيا، اجتماعيا، ثقافيا وإبراز دوره في أداء واجباته.
- 2- بناء المنشآت الشبابية و الرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- 3- تنمية روح الأخوة والتعاون والصداقة.
- 4- إعداد مشاريع وخطط النشاط الشبابي والرياضي في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

5- الإشراف المالي والإداري والفني على الهيئات التابعة لها.

6- إعداد تقارير سنوية عن الأنشطة حسب النموذج المعد لذلك.

### 1-4- الأمانة العامة لمديرية الشباب والرياضة:

**1-4-1- الأمانة:** بكل ما تحمله الكلمة من معاني النزاهة، الثقة، السرية فهي تعمل جاهدة على محافظة السر إذ تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال على مستوى الإدارة ومن مهام الامانة نذكر:

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد والمقابلات المحددة والاجتماعات.
- إستقبال وإرسال البريد الإداري وكذا أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أماكن خاصة لذلك لسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة.
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر مع إظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية.

- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.

- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.

### 1-5- مصالح مديرية الشباب و الرياضة:

تضم مديرية الشباب والرياضة المصالح التالية:

1- مصلحة التكوين والإدارة والوسائل.

2- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

3- مصلحة نشاطات الشباب.

4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

1-6- دور مصالح مديرية الشباب والرياضة:

1-6-1- مصلحة التكوين والإدارة والوسائل:

تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية.

- مكتب الوسائل العامة، تقوم هذه المكاتب على:

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب الرياضية الموجودة في الولاية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم و تحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية.

- الترقية في الرتبة والتكوين.

1-6-2- مصلحة التربية البدنية و الرياضية:

تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة.

- مكتب كشف المواهب الشابة وتكوينها.

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

تقوم هذه المكاتب على: تنفيذ برامج الترقية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكويني.

-إعادة التربية و الوقاية بالإتصال بالمصالح و الهيئات المعنية بالولاية.

-ترقية الممارسات الرياضى النسوية.

-إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.



### 1-6-3- مصلحة نشاطات الشباب:

تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب الإتصال والاعلام وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية وتسلية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية، تقوم هذه المكاتب ب:
- تطوير البرامج الاجتماعية، التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.

- مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف والتهميش بالاتصال مع المصالح المعنية للولاية.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وتطويرها.

### 1-6-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات:

تتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.
- مكتب النقييس والصيانة.
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم، تقوم هذه المكاتب:
- ضمان متابعة برامج الاستثمار
- انجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

### خلاصة:

إن انتشار المؤسسات الرياضية ذو أهمية قصوى لما يترتب عليها من تفريغ طاقات الشباب في ممارسة هواياتهم وأنشطتهم الرياضية التي تعكس إيجاباً على تنمية مختلف الجوانب البدنية العقلية، النفسية، واستثمار هذه الطاقات في صنع أبطال رياضيين و تحقيق بطولات وإنجازات توازي ما ينفق من الجهود والأموال فالرياضة ليست مجرد تبديد للوقت والجهد والتكلفة.

## المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة

### تمهيد:

لقد احتلت قضية الجودة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة فالمتغيرات المتلاحقة في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي والثقافي التي تنشط فيه المنظمات اقتضى عليها الاهتمام بهذه القضية (الجودة) ووضعها في سلم أولوياتها، ولقد كانت الممارسة الإدارية في مجال الجودة لفترات طويلة تنحصر في الممارسة المحدودة لوظيفة الرقابة على الجودة ، لكن بظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر ظهوره استجابة للتحديات الجديدة التي أصبحت تعمل في ظلها المنظمات كما أصبح مفهوم الجودة أحد المقومات الأساسية لنجاح العمل نتيجة زيادة حدة المنافسة و ظهور عوامل المفاضلة بين المنتجات وكذا لأهمية المرتكزات التي تقوم عليها و تميزها وقدرتها الكبيرة على تحقيق أهداف التطور الداخلي والمركز على الكفاءات التنظيمية الداخلية وتسخيرها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها و مجابهة التحديات الخارج

### 1-1- مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، كما يعتبر أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات أنظارهم

### 1-1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- حسب "دينهارد" هي خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء ، بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر من أجل تحقيق توقعات و رغبات العميل و التأكد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية ، وفي أقصر وقت ممكن (حميد، 2006، ص 15).

- أما "دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية" فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية ، التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (عرفات، 2006، ص 31).

- وقد عرفها "معهد المقاييس البريطاني" **eBritish standards institut** بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات ، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (المطيري، 2013، ص 13).

فإدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب ليشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

### 1-1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تمثل المنطلقات الفكرية والأيدولوجية الإدارية لهذا المنهج، لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتحسين منتجاتها و زيادة حصتها السوقية لم يستقر رواد الجودة الشاملة على مبادئ موحدة ، فكل واحد منهم وضعها حسب وجهة نظره ولذلك

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

سنحاول التركيز على أهم المبادئ التي تعتبر أكثر شمولية في نظرنا :المبدأ الأول: مبدأ التركيز على المستهلك

يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة ، بحيث يعتبر المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة ، فالمستهلك له دور رئيسي وبارز من خلال التركيز عليه وخلق نوع من المحبة والولاء تجاه المنظمة.

### المبدأ الثاني: مبدأ التركيز على العملية

ويقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع منتجات أخرى منافسة، حيث أن معظم مشاكل الجودة ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية و المتمثلة في نقطتين أساسيتين:

• **السيطرة:**وتعني تخطيط و إدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة بمستوى عال من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها.

• **التحسين:** أي تشخيص الفرص المتاحة لتحسين الجودة في الأداء

### المبدأ الثالث: مبدأ التحسين المستمر

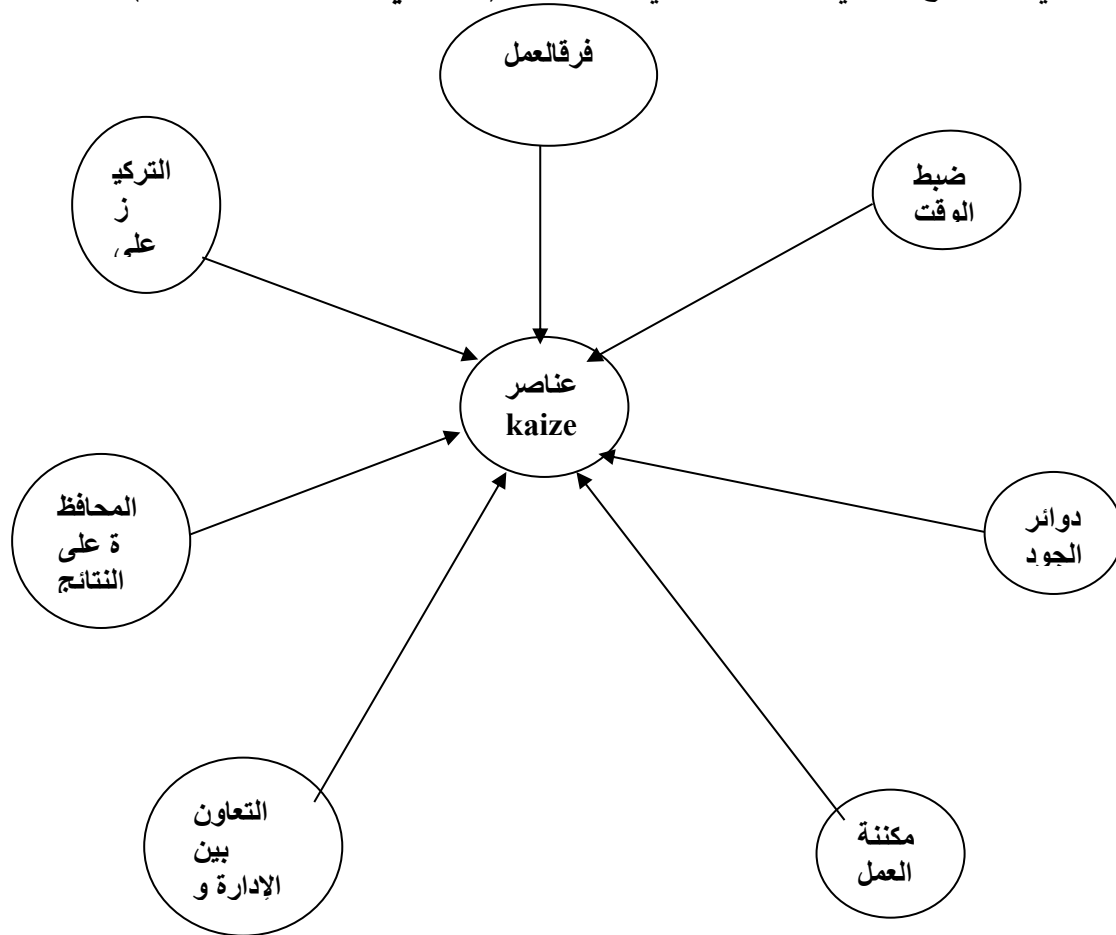
تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر التي لا بد أن تشمل جميع الأفراد والمعدات والموارد و الإجراءات، وأساس هذه الفلسفة هو أنه يمكن تحسين كل جانب من العملية، واعتمد هذا المبدأ على أدوات وهي: (السمراني، 2007، ص229)

1- **مثلث جوران:** وهي طريقة طورها جوزيف على مفهوم تحسين العمليات وتتكون من 03 مكونات وهي:

- **التخطيط:** ويبدأ من العملاء الخارجيين كما يحدد العملاء الداخليين.
- **الضبط:** يساعد على تحقيق العمليات ويتضمن حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات ومعلومات عن جودة المنتج ورأي المستفيدين منه.
- **التحسين:** يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم و معالجة الانحرافات حالة وقوعها.

2- **كايزن KAIZEN** "تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق التحسن المستمر، وذلك من خلال تطبيق تقنية KAIZEN والذي يتكون من مقطعين "التغيير change و الجيد Good" وذلك بين سنتي 1946 - 1951 وقد تم اعتماده من طرف مجموعة من الشركات اليابانية التي استطاعت تحقيق نجاح باهر، عن طريق هذا المدخل الذي يسعى إلى تطوير كافة العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة

التي تحول المدخلات إلى مخرجات بصورة دائمة ومستمرة، ولهذا الأسلوب عناصر أساسية يجرى التركيز عليها والتي لها طابع شمولي كما هو مبين في الشكل أدناه (السمراني، 2007، ص 229).



الشكل رقم ( 02 ) عناصر kaizen نحو التحسن الجيد و المستمر

المصدر: السمراني مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، 2007

وتشمل العملية الطرق والمعدات والخامات والأفراد بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

ومن أهداف التحسين المستمر وجود نظام عمل يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة

دون حدوث إختلالات في تلك النتائج، وقد تماشى هذا المبدأ مع دورة ديمنج ونموذجه الشهير PDCA.

### المبدأ الرابع: القيادة الموجهة

تعد القيادة عملية جوهرية لإدامة عمل أي منظمة بشكل منظم و بالتالي لابد من أن تتصف القيادة بالشفافية والقدرة على التكيف، وقيادة التابعين أوالمرووسين و دفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها لذلك لابد أن يتسم القائد بمواصفات من منها قدرته على إقناع العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الفرد أيضا .

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

كما يكون قادرا على الوصول إلى إشباع حاجاتهم من خلال زيادة وعيهم بدور إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية وتحسين العملية الإنتاجية .

### المبدأ الخامس: مبدأ التخطيط الإستراتيجي

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تبني مسارها من خلال إستراتيجية محكمة و مدروسة ، لأن وضع الخطط الإستراتيجية يقود المنظمة إلى فهم وإدراك المتغيرات البيئية المحيطة بها بما تمثله من فرص متاحة وتهديدات ومدى انسجامها مع واقع المنظمة وظروفها بما تملك من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف .

### المبدأ السادس: مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تمتاز قراراتها بأنها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة و ليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي، وخاصة في عالم اليوم حيث تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم و التكنولوجيا والمنافسة.

### المبدأ السابع: مبدأ مشاركة الأفراد

إن شعار الجودة الواردة في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع، ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية وأن النجاح الياباني كان ضمن أسبابه الرئيسية هو الولاء التنظيمي الذي يكنه العامل الياباني لمنظمتة، و العمل الجماعي هو أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، ولذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري لأنه ثروة وأعلى ما تمتلكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق لرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملتهم كشركاء وليسوا كأجراء وتقديرهم واحترامهم وتنمية الشعور العائلي لديهم ، فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري على انه أهم عناصر المنهجية الجديدة، والتركيز على امرر عديدة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة والمتمثلة في:

- سياسة فعالة لاختيار العناصر الفعالة وفقا للمواصفات والمعايير المحددة بشكل جيد
- سياسة تعيين ملائمة بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- سياسة لتدريب العمال وتأهيلهم لتطبيق المنهجية الجديدة .
- سياسة لتحفيز العمال تشمل التحفيز المادي والمعنوي .

### المبدأ الثامن: التغذية الراجعة

يعتبر هذا المبدأ مفتاح العمل للمبادئ السابقة، حيث يسهل تحقيق النتائج المطلوبة بالعودة دائما إلى نتائج التقييم التصحيح الفوري للفجوات الظاهرة(حروش، 2016، ص 61،62).



## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

### 1-2- التخطيط في المؤسسات الرياضية

\* هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا.

\* والتخطيط عنصر من عناصر إدارة المؤسسة الرياضية لتحقيق أهدافها (الغضاب ح.، ص 12، 13)

\* ويعرفه إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخيارات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لها في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة "(إبراهيم، 1999، ص 27).

#### 1-2-1- أهمية التخطيط

##### 1- عنصر جوهري من عناصر الإدارة:

في غياب التخطيط للأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها تكتمل عملية إدارة هذه الأنشطة وبالتالي تصبح الإدارة عن أداء وظائفها ولا تحقق الهدف منها حيث أن العملية الإدارية لا تؤدي وظائفها بصورة واضحة إلا إذا اكتملت جميع عناصرها وغياب عنصر التخطيط يجعلها إدارة غير رشيدة عديمة الجدوى.

##### 2- وجود سياسات واضحة:

أي وجود مجموعة من الاتجاهات العامة التي ترسم الحدود التي لا يجوز إغفالها أو الخروج عنها .

##### 3- وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال :

في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة و التي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمين وفي غياب الإجراءات يفقد التخطيط الدقة في التنفيذ و السرعة في الإنجاز.

##### 4- الدقة في تقدير الإمكانيات:

يرتبط التخطيط بالواقع حيث أن تقدير الإمكانيات كما ونوعا على نجاح عملية التخطيط.

##### 5- الدقة في التنفيذ:

تأتي الدقة عن طريق البرامج حيث يمكن تحديد ما يجب عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتي يتم وبأي شيء يتم ومن أين نبدأ وأين ننتهي.

##### 6- الاستفادة الكاملة من الوقت المتيسر:

بحيث يتم إنجاز العمال و المهام في وقت قصير و استغلال الوقت المتيسر أحسن استغلال.

##### 7- المساهمة في نجاح الخطط:

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

باكتمال عملية التخطيط تكون هناك إدارة مكتملة بكل عناصرها ومن هذا تتحقق أهداف الخطط الموضوعية بنجاح.

### 8- المحافظة على الأهداف :

التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة حيث يتم التركيز على الأهداف والتخطيط عملية مستقبلية وفي وجوده لا تغيب الأهداف.

### 9- تسهيل المتابعة:

عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهام و أسلوب العمل ونظامه كما انه يحدد الأهداف المطلوبة تحقيقها و يمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم على أداء المرؤوسين والوصول إلى نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف و العمل على إزالتها.

### 1-2-2- مبادئ التخطيط

#### - تحديد الأهداف:

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة وهي تختلف بفعل إرادي لمجموعة من الأفراد، والإجابة على مجموعة من التساؤلات منها لماذا تأسست المنظمة وما هي طبيعة نشاطها؟ وما هو نوع الزبائن الذين تخدمهم ؟ وماهي القيم والأسبقيات التي تعمل على العمل بموجبها أو تلبيتها؟ و تتفاوت الأهداف من منظمة إلى أخرى و غالبا ما تكون مجموعة من الأهداف ماهي طويلة الأجل وهو الأساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف، ثم تجزأ الهدف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل.

#### -المرونة:

أي قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات و المعطيات والمواقف الجديدة، واحتمالاتها بدون إجراء تعديلات جذرية فيها و بدون أن تنكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة وهذا ما يتطلب وضع الإحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة .  
الدقة:

أي أن تكون الخطط دقيقة في البيانات التي تعتمد عليها، سواءا كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، ولابد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع.

#### - البساطة:

لابد أن تتميز الخطط الموضوعية بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها و أجزائها وأن توضع على أسس منطقية، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

### - استمرارية التخطيط:

يشير هذا المبدأ إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ، فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المنظمة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية.

### - شمولية التخطيط:

أي احتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة و المتغيرات ذات العلاقة، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل إمكانية تحقيق الأهداف ثم أن عدم الأخذ بعين الاعتبار بالمتغيرات الأخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم.

### - الواقعية:

أي أن الخطة الموضوعة لابد أن تكون ضمن إمكانية المنظمة، الحالية والمتصورة في المستقبل من حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ومن الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة بمعنى آخر الابتعاد عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له .

### - المشاركة الجماعية في وضع الخطط:

التخطيط عمل جماعي، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعددة و خاصة من العاملين في المنظمة لأنهم يغنون الخطط بالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة فحسب وإنما في مرحلة التنفيذ.

### - الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

- أن يكون التخطيط شاملا وليس مقتصرا على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

### 1-2-3- مراحل التخطيط الرياضي الإداري الفني

• **مرحلة الإعداد:** تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها و المدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية و البشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات و الإحصاءات المتوفرة.

• **مرحلة الإقرار:** تقوم بعد مرحلة الإعداد و دراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعية يتم إقرار الخطة للعمل بها.

• **مرحلة التنفيذ:** تقوم بعد اعتماد الخطة و إقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ و بالتعاون مع الجهات المسؤولة على التنفيذ.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

• **مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ:** وهي تقوم بالمتابعة و تقييم الخطة و مراحل العمل فيها (حمود، 2007، ص 411، 413)

### 1-2-4-أنواع التخطيط

كثرت الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم و الأكثر وضوحا في ميدان التربة الرياضية هي أنواع التخطيط طبقا للمرحلة الزمنية أي المدة و يمكن أن تكون على النحو التالي:

1- تخطيط طويل المدى.

2- تخطيط متوسط المدى.

3- تخطيط قصير المدى.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع: (الدين، 2010، ص 30-31-32)

**1- التخطيط طويل المدى:** قد يتراوح من 10- 15 سنة تقريبا ويكون معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمناز بحيث يحتاج فيها اللاعب إلى قرابة تسعة سنوات من التدريب المنتظم و المتواصل لكي يتمكن من تمثيل بلاده دوليا.

**2-التخطيط متوسط المدى:** و يتراوح من 4- 5 سنوات تقريبا وينبثق من التخطيط طويل المدى ، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد الدورات الأولمبية و بطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعدادا للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل تحققي النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

**3- التخطيط قصير الأجل:** و مدته سنة إلى اقل من ذلك تقريبا وهو الأكثر شيوعا في التربية الرياضية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق ...الخ، وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد. أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة.

### 1-2-5- خصائص التخطيط الفعال في الرياضة

كي يكون التغيير ناجحا في المنشآت الرياضية و يكون التخطيط فعالا و مثمرا لابد أن يشمل على عدة خصائص منها:

- وضع المؤسسة الرياضية أهدافا واقعية وذات قيمة حيوية وان يكون تحقيقها متدرجا.
- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه، بمعنى شمول كافة النقاط الهامة.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- أن يكون التخطيط مرنا، نظرا لتعامله مع المستقبل الذي ينطوي على العوامل الغير أكيدة و احتمالات التغير.
- أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان.
- وجود تنسيق بين فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية و توفر العمق والجوهرية في التخطيط و الابتعاد عن السطحية .
- توفر الجهد والوقت والمال (حماد، 1999، ص 28 - 29).

### 1-2-6- أهداف التخطيط

- إن الأهداف من أهم عناصر التخطيط وأن الأهداف تعبر عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحقيقها و تربط الأهداف أساسا بالمستقبل وتمثل ركنا أساسيا من عملية التخطيط(عليم، 2009، ص107).
- يحدد جمال محمد علي أهداف التخطيط الرياضي فيما يلي:
- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه .
  - تحديد فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
  - توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف الموضوعية.
  - تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ العمل.
  - التحديد الكمي والنوعي للإمكانات المادية اللازمة للتنفيذ.
  - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ووضع الحلول لمواجهاتها.
  - يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
  - تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.

فالتخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ و رسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية و إقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة(علي ج.، 2008، ص20-21).

### 1-3-التنظيم

#### 1-3-1- مفهوم التنظيم

التنظيم هو تجميع لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

### 1-3-2- فوائد الوظيفة التنظيمية

تحقق الوظيفة التنظيمية للمنظمة أو المنشأة فوائد متعددة تتمثل فيما يلي:

- 1- تحقق الوظيفة التنظيمية التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تقادي إسناد الأعمال أو الوظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- 2- القضاء على الازدواجية في العمل وذلك خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بتحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة.
- 3- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- 4- التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5- الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين فيها أو التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- 6- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها وتمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.
- 7- تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل (عبد، 2010، ص 99، 100، 101).

### 1-3-3- مبادئ التنظيم

- مبدأ الهدف: أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
- مبدأ الوظيفة: مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها، بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي تقسيم الأعمال إلى أقسام فرعية، وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين للأداء بنشاط أكبر.
- مبدأ وحدة القيادة: لابد أن يتلقى الرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- مبدأ نطاق الأشراف: اختلاف عدد العاملين الذي يشرف عليهم المدير الواحد.
- مبدأ تساوي السلطة، الصلاحية والمسؤولية:
- تعريف السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة، وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معين.
- تعريف المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الوظائف والأعمال.
- مبدأ المركزية واللامركزية:
- المركزية: تركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا.
- اللامركزية: ممارسة سلطة القرار من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.
- مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته.
- مبدأ التنسيق: العمل على تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمنظمة (خيري، 2018، ص 26، 27).

### 1-3-4 أنواع التنظيم

- أ- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد و الجماعات وتوزيع المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.
- ب- **التنظيم غير الرسمي:** هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين، بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

التنظيم الرسمي:	التنظيم غير الرسمي:
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة
- أهدافه تحقق بكفاءة عالية.	- الأهداف تحقق إشباع الفرد.
- هدف الفرد تأدية العمل.	- هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
- طبيعة العلاقة رسمية إدارية.	- طبيعة العلاقة اجتماعية.
- الاتصالات تتم وفق شكل هرمي.	- الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ.

### 1-3-5 خصائص التنظيم الفعال

- التنظيم الفعال هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه كما يلي:
- تخفيف التكاليف.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- التنسيق بين كافة الوحدات .
  - التطوير والإبداع.
  - تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد
- الهيكل التنظيمي:** أي النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق المصمم من قبل الإدارة من أجل الربط بين المهام في المنظمة وتحقيق أهدافها.
- الخريطة التنظيمية:** نقصد بها الرسم البياني الذي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي بحيث تبين مايلي:
- الوظائف الرئيسية في المنظمة.
  - علاقات المسؤولية.
  - قنوات الاتصال الرسمية.
- الدليل التنظيمي:** هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي، بحيث يعطي تفصيلا لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية .
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الهيئة: كل الوحدات التي يتألف منها ( النظام ) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية
- 1-4-الرقابة**
- 1-4-1- مفهوم الرقابة**
- هو التأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها (أسامة، 2018، ص 36)
- تعريف هانري فايل " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (مصطفى، 2001، ص246)
- الرقابة هنا تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة و البرامج والتعليمات التي تم تحديدها لكشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى.
- تبدأ عملية الرقابة عند اللحظة الأولى و أثناء العمل ( التنفيذ) أولا بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل الأداء و سير العمل.
- 1-4-2- أهمية الرقابة وفوائدها**
- أولا: المنظمة**



## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها.
- اكتشاف الانحرافات.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

### ثانياً: الأفراد

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده ( مكافآت/ حوافز/ ترقية).
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهاراته وجهوده وحفظ حقوق العاملين.

### ثالثاً: المدير

- اكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولإقتراح التصحيحات المناسبة لها (رقابة فورية)
- الرقابة تقييم للعمل المنجز بشكل أجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية)

### 1-4-3 خطوات الرقابة

- 1- تحديد الهدف من قيام الرقابة وهل هي رقابة عامة أو هي خاصة.
  - 2- وضع المعايير الرقابية الواجب اعتمادها والقياس عليه.
- أ- معايير كمية ( كمية / مالية).
  - ب- معايير نوعية (غير مادية):
    - فئة الموظفين.
    - فئة المستهلكين.
    - فئة الموردين.
    - قياس الأداء الفعلي بالمعيار .
    - مدى كفاءة و مهارة وخبرة المراقب نفسه.
    - مدى تمركز الرؤوسين موضع المراقبة.
    - مدى خبرة الرؤوس بالمهارات الوظيفية.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- مدى فاعلية نظم الاتصال .
- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به، والتقويم الفعلي لأداء مرؤوسي المراقب يكون عن طريق:
- 1- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة.
- 2- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات .
- 3- المراقبة غير المباشرة:
- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه (خيري، 2018، ص 37، 38، 39).
- 1-4-4- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها
- يمكن إجمال أسباب الانحرافات التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالأمور التالية:
- 1- أسباب مردها إلى المعيار
- قد يكون المعيار ( الخطة) غير ملائم فالمعيار ذو المستوى العالي الصعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالبا ( الإنجاز أقل من المعيار )، والعلاج هنا يجب ان ينصب على المعيار وجعله من الممكن الوصول إليه.
- 2- أسباب مردها إلى المنفذين
- قد يكون المعيار سليما ويكون سبب الانحراف هو العاملون أنفسهم فقد يكونون:
- أ- غير ماهرين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديدا عليهم والانحراف في هذه الحالة غالبا ما يكون سالبا والعلاج هو تدريب هؤلاء على الطرق الصحيحة.
- ب- قد يكون العاملون مهملين ولا يهتمون بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقتهم برؤسائهم غير جيدة وغالبا ما يكون الانحراف سالبا في مثل هذه الحالات، والعلاج هنا أن ينبع من السبب الحقيقي لهبوط روحهم المعنوية وتدنيها فإن لم يكن هناك سبب جوهري ولموس لإهمالهم فيجب تنبيههم ولفت نظرهم وربما اتخاذ إجراءات تأديبية صارمة معهم إذا ما تكرر إهمالهم.
- 3- أسباب مردها إلى ظروف معينة لاعتلاقها بالعاملين أو بالمعيار
- قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفا عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين أو للمعيار فيها، مثل شح مصادر المواد الخام أو نشوء اضطرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام....الخ.
- والعلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكيف معها إذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلا، وفشلت المنشأة في تعديلها (عبد، 2010، ص 187، 188)
- 1-4-5- مجالات استخدام الرقابة

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

للمراقبة مجالات كثيرة ومتنوعة، وفيما يلي شرح بسيط لبعض مجالات استخدام الرقابة في الحياة العملية

### أ- الرقابة على الإنتاج

تهتم مراقبة الإنتاج بالتحكم في عملية الإنتاج ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة للتأكد من الإنتاج كما ونوعاً يتم حساباً هو مخطط له ، وتهدف مراقبة الإنتاج بصفة أساسية إلى إعطاء صورة واضحة عن الكميات المنتجة فعلاً والكميات المقبولة والمرفوضة بموجب معايير الرقابة النوعية على الإنتاج والكميات التي تم صرفها لمستودعات الإنتاج والتي تم استخدامها في عمليات الإنتاج من المعدات المواد الخام والعمل المباشر ، كما تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن مستوى خدمات الإنتاج.

### ب- الرقابة في مجال التسويق

تضم عملية التسويق نشاطات مختلفة أبرزها لغايات الرقابة (البيع والشراء والتخزين ) وفيما يلي بحث أهداف الرقابة في كل من هذه النشاطات وأساليبها:

1- البيع: يجب فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن وعن عملية تسليم البضاعة وذلك للتأكد من عدم تلاعب الموظفين.

2- الشراء: يجب الفصل عن عملية إعداد طلبات الشراء عن عمليات الاستلام النهائي وعن عملية الدفع الثمن لضمان عدم التلاعب .

3- المخزون السلعي: وذلك للتأكد من سلامة إجراءات استلام المواد وتخزينها وسلامة مناولتها، أي حركتها خلال عملية الإنتاج وعدم ضياع كميات دون تحميلها لأمر تشغيل معين.

### ج- الرقابة المالية

وتهدف إلى:

1- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة ومن أساليبها قائمة المقبوضات والمدفوعات لضبط حركة الصندوق ومذكرة التسوية بين كشف الحساب الوارد من البنك ودفاتر المنشأة.

2- اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح (قوتها الإرادية).

3- كفاءة الإنجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية بأنواعها ومعدل العائد على الاستثمار .

### د- الرقابة على الأفراد

وتهدف إلى التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للتعليمات ومن وسائل هذه الرقابة سجلات الدوام وساعات وبطاقات الدوام والتقارير الدورية التي يرفعها الرؤساء عن المرؤوسين لتقييم

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

سلوكهم وانجازهم، هذا إضافة إلى الجولات التفتيشية المفاجئة بين العاملين لتقدير مدى التزامهم بالتعليمات المختلفة (عبد، 2010، ص 194، 195، 196)

### 1-5- التوجيه

كصفة طبيعية في أي وظيفة قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو متغيرات في المحيط الخارجي تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة، كما قد يسئ الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله مما يستدعي في هذه الحالات المتابعة المستمرة و التوجيه من الرئيس المباشر و المرؤوس في هذه العملية ثم الممارسات المرتبطة بها.

#### 1-5-1- مسؤوليات الرؤساء و المرؤوسين في المتابعة والتوجيه المستمر للأداء :

##### أ- مسؤولية الرؤساء المباشرين :

بالنسبة للرئيس المباشر هناك مسؤوليتين رئيسيتين، الأولى هي خلق الشروط المحفزة للفرد للأداء بمستوى متميز، والثانية إلغاء المشكلات حال ظهورها، ولكن هناك مسؤوليات تقع عاتقه من بينها -الاحتفاظ بسجلات الأداء : على كل مشرف أن يتابع إلى أي مدى يحسن الأفراد عملهم ففي أغلب الأحيان ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت الأداء الرسمي ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع السنة الخيرة فقط ، لهذا من المهم الاحتفاظ بسجلات عن أداء الفرد طوال السنة ولا ينبغي أن يقع الرئيسي في الخطأ بأن يتابع فقط مشكلات الأداء لوحدها و يهمل ما يقوم به الفرد بشكل متميز .

- تحقيق الأهداف بتغير الظروف: تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما بحيث كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته طوال او لعدة سنوات لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن لكن حاليا لم يعد كذلك فأماكن العمل الحديثة تتصف بالديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار وبصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا و سرعة فالأولويات وبيئة العمل تتغير ... ، لذا فإن أحد أهداف المتابعة والتوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية ومرنة ومتجاوبة ومن المهم بالنسبة للرؤساء المباشرين القيام بالتدقيق في المشاريع و الأهداف والأولويات بشكل منتظم ومستمر وكذا بالمعلومات والتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبهم احتمالات الخطأ .

- تقديم الدعم وفرص التطوير للأفراد: حتى ولو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم و النمو.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- تعزيز السلوك الفعال : بتقدير الأداء الجيد من جهة، وعدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب ، بالإضافة لتقديم المساعدة للمرؤوسين لحل المشكلات و استعادة ثقته بنفسه

- إجراء مراجعات مرحلية: بالإضافة إلى تقديم تغذية راجعة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان بقاء الأداء على الطريق الصحيح...، و معرفة ما إذا كانت المهام ستتم في وقت مبكر عن المواعيد المحددة لها أو ستتأخر عنها.

ب-مسؤوليات المرؤوسين: إذا كان الدور الأساسي في المرحلة المتابعة و التوجيه المستمر للأداء هو تنفيذ العمل المطلوب ،فإن عليهم مسؤوليات إضافية يمكن تلخيصها فيمايلي:

- المبادرة بطلب التغذية المرتدةو التوجيه: فبينما يكون الرئيس المباشر مسؤولاً عن التزويد بالتغذية المرتدة حول الأداء يكون المرؤوس مسؤولاً عن طلبها و البحث عنها.

\* تعريف التغذية المرتدة: هي إخبار المرؤوس عن نتيجة تقييمه الرسمي في نهاية السنة أو الدورة بشكل مستمر و في الوقت المناسب لتجنب مفاجئته حول مستوى أدائه (عباس، 2006، ص156).

ومن بين الأساليب المستخدمة الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس على شكل اجتماعات رسمية أو غير رسمية أو نزول الرؤساء إلى أماكن العمل أو بالتجول بين المرؤوسين أثناء العمل

- المبادرة بطلب تعيين الأهداف بتغيير الظروف: ضرورة مراجعة الأهداف والأولويات، وإعلام الرئيس بضرورة المراجعة يضمن للعامل عدم محاسبته كثيرا على هدف كان من الأولويات وأصبح غير ذلك(السالمي، 1985، ص158-159)

- استكمال خطة التنمية: بعد اتفاق الرئيس المباشر والمرؤوس على خطة التنمية سيكون الفرد مسؤولاً على إتمام نجاحها .

### 1-6-التنسيق:

يعرف التنسيق على انه الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهودات لتحقيق الهدف المحدد.

- و يتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهد كما و نوعا " توقيت هذه الجهود و توجيه و تحديد الاتجاه الذي تسلكه"
- الحاجة الى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم و تفسيرهم للقرارات و السياسات و اللوائح و نظم العمل.

## الفصل الأول الخلفية النظرية للدراسة

- ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية و الوظائف الإدارية.

### 1-6-1- شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في كل نشاط إداري.
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية .
- يتم التنسيق بين جهود الأفراد من خلال القرارات الإدارية.

### 1-6-2- العلاقة بين التنسيق و العمليات الإدارية:

- 1- العلاقة بين التخطيط و التنسيق: من المهم جدا تحقيق التكامل بين الخطط و هذا لا يأتي إلا بضمان التنسيق بينهما تصميمًا و إنجازًا.
- 2- العلاقة بين التنظيم و التنسيق: اذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة و كذا تحديد السلطات و المسؤوليات لكل هذه الوحدات، فان التنسيق يلعب دورا رئيسيا في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية، و يؤثر التنظيم على حجم و نوعية التنسيق المطلوب.

- 3- العلاقة بين الرقابة و التنسيق: الهدف من الرقابة ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة و تصحيح الانحرافات أما التنسيق هدفه ضمان تحقيق الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد.

- 4- العلاقة بين التوجيه و التنسيق: يعد التنسيق احد ادوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف و رسم الخطط ، و كلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد امرا سهلا المنال و كلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة و كلما هيئت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من مشكلات العمل(فائز، ص1.2.3.4) .

### خلاصة

إن تقييم الأداء الوظيفي (العاملين) أصبح اليوم أمر جد مهم يعطى له قدر كبير من الاهتمام والعناية، إلا أن أداء العميل في الوقت الراهن تحدده أولويات شتة ، ولعل من بين هذه الأولويات " الجودة " والتي أصبحت الوظيفة الأولى لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية و انتشارها وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، لهذا وجب الاعتماد في قياس مختلف مستويات الأداء على معايير الجودة الشاملة سواء على مستوى الوظائف أو على مستوى الأفراد أثناء تقييمهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسات.

ولهذا فإن المؤسسة التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها و لهذا تحاول المنظمات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من معايير الأداء وتخفيض المعيب والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية.

## المحور الثالث: الأداء الوظيفي



## تمهيد

يقوم العاملون بأي مؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية لتحقيق أهداف محددة وفقا للأساليب إجراءات عمل معروفة وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمهم يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدرا كبيرا من الاهتمام في كافة المنظمات، حيث شهد الكثير من البحوث وذلك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، ويظهر ذلك في بحث المنظمات عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي.

## 1-1- مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء من أحد المحددات التي تشير على الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث تداخل بين مفهوم الأداء و الجهد، حيث أن الجهد يشر إلى الطاقة المبذولة ، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد (محمد، 2001).  
الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، ويرجع هذا إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الداء لما يتمتع به من خبرات و قدرات لإنجاز الأعمال (سعود، 2008، ص73).

يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه "مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، ومعارفه " (Bacal, 2004, p. 39)  
1-2 المحددات الأساسية للأداء الوظيفي (بسيوني، 2008، صفحة 63) (بسيوني، 2008، صفحة 63):

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك ذكر "سليمان" بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:

1-الدافع الفردي على العمل: مجموعة القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ولقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، من خلال استقاداتها من دراسات علم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين و زيادة إنتاجهم.

2- المناخ ( بيئة العمل ): والتي تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة و هي جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات و أنظمة و غيرها، والبيئة الخارجية المحيطة بها نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات ( البيئة العالمية، البيئة الإقليمية، البيئة المحلية ) وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة و التغيرات التي تحدث و مدى تأثيرها على المنظمة.

3- القدرة على العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على دراية بقدرات الأفراد ودوافعهم لكي تستطيع توزيع المهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و قد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، بحيث نجد أن الجهد المبذول بين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله، ولكن لم يستطع

علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

- يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى، وبالتالي ليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- اختلاف محددات أداء العاملين من منظمة إلى أخرى.
- تأثير البيئة الخارجية في تحديد محددات الأداء.

### 1-3- المحددات الجزئية للأداء

سنحاول استعراضها فيما يلي:

**1-3-1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:** يتأثر إدراك الفرد لدوره بعاملين أساسيين و هما غموض الدور وصراع الدور.

**أ- غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الاختصاصات والسلطات أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح، وأهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة، من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي، مسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل ومعايير أو أهداف الأداء بالإضافة إلى توفر تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

**ب- صراع الدور:** أو تعارض الدور " تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها" (التوجي، 2003) ولصراع الدور أسباب عديدة ، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب (ماهر، 2003، ص 254).

### 1-3-2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد:

**أ- التعليم:**و يمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة (الكبيسي، 2004، ص 15). وكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب- التدريب: يعرف التدريب على أنه " جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول .

ج- الخبرات:للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات ، المعارف، المهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني و التخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف، يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم(الصحاف، 2003، ص167).

### 1-3-3-العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد:

أ- الأجور والمكافآت: الإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، ويمكن ان تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد المبذول ، بثلاثة وسائل رئيسية هي:

- الأجور أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.

- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل، السكن....الخ.

- حوافز لأداء الجهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات، ويبقى الأجر الحافز الأساسي باعتباره سبب لوجود الفرد في منصب عمله لذا تستخدمه المؤسسة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة و المحافظة عليها .(برنوطي، 2002، ص 308،309)

### ب-تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لم تعد تقتصر على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وإثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية و دقة.

فتقييم الأداء هو تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.(محمّدص.، 2004، ص137).

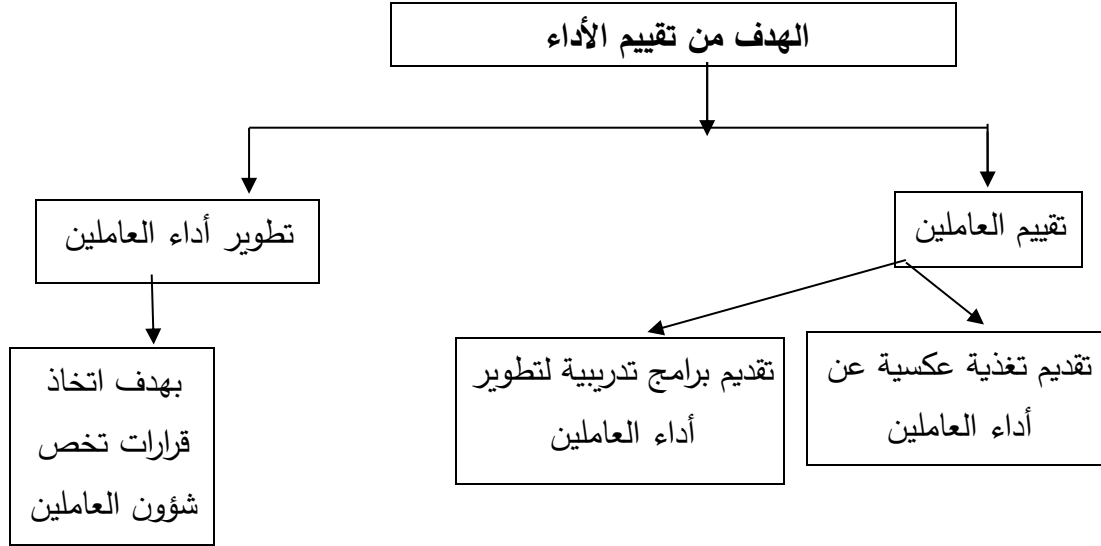
### 1-4-أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :

- التقييم

-التطوير

والشكل التالي يوضح تقييم أداء العاملين (بسيوني، 2008، صفحة 63).



الشكل رقم 03 الهدف من تقييم الأداء

المصدر: بسيوني، البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، 2008.

**التقييم:** حيث يتم تقييم أداء العاملين و استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية كترقية أو النقل أو منح العلاوات السنوية، كما يساعد أيضا في تقديم تغذية راجعة للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة ، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه (وسنطرق إلى طرق تقييم الأداء لاحقا ).

**التطوير:** حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم البرامج و سياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.

### 1-5- طرق تقييم الأداء

كان الأسلوب المتبع في تقييم الأداء يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي ان التقييم ينصب على صفات الشخص وخصائصه ولم يكن يركز على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي سنعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

#### 1-5-1 طرق التقييم التقليدية لتقييم الأداء

**أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين وتحمل المسؤولية و لقدرة على حل المشكلات وغيرها من

الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس لمباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات وتصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد (المجيد، 2005، ص 272).

ب- **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين (الباقي، 2000، ص 378).

ج- **طريقة الترتيب العام:** وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناءً على مجموعة من الخصائص أو الصفات الشخصية.... الخ وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

د- **طريقة المقارنة بين العاملين:** وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد مع كل فرد من الأفراد الباقين (المجيد ف، 2005، ص 273-274).

#### 1-5-2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

تعرضت الطرق الحديثة المذكورة سلفاً إلى عدة انتقادات مما جعل إلى ابتكار طرق حديثة تقادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

ب- **طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها الآخر سلبياً ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الواقع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويتطلب من الرئيس

المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، يقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

ج- **طريقة التقييم المشترك:** تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمون بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د- **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف يتجه إلى الاهتمام بالأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وتقييم المرؤوس لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

هـ- **النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

و- **النظام المفتوح لتقييم الأداء:** الذي يستند عكس النموذج السابق على التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

ي- **طريقة التقييم الذاتي:** وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم الاقتراحات كتعديل، وصف وظيفة، التدريب، التكوين ....الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى المستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

#### 1-6- أهمية الأداء الوظيفي: (خلوف، 2015، ص128)

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- الترقية والنقل: باعتباره مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى في المستقبل و بالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.
- 2- تقييم المدربين والمشرفين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدربين في تنمية و تطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- إجراء تعديلات في الأجور و الرواتب: هذا ما يؤدي بالفرد الاهتمام بأداء عمله ومحاولة تحسينه.

- 4- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع .
- 5- تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
- 6- تزويد مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، والذي يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم و مستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشرا لاختيار و التعيين في المنظمة.
- 7- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.



### خلاصة:

من خلال تلخيص هذا المحور تم توضيح المفاهيم المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة وكذا الدور الذي تلعبه في الوسط الإداري لما حققه من نجاحات، وهذا بالأسس المنهجية و إعطاء الأهمية البالغة للمورد البشري باعتباره أهم مورد يرتكز عليه.

## الفصل الثاني:

### الدراسات المرتبطة بالبحث

### تمهيد

من شبه المستحيل البدء من الصفر في البحوث العلمية، فالعلم تراكمي أساسا ومن أجل الوصول إلى مشكلة البحث لابد من الباحث الإطلاع على البحوث البشرية السابقة التي بحثت الموضوع الذي يدرسه أو له علاقة به ( بجميع أبعاده أو بأهمها )، وفيما يلي مجموعة من الدراسات والنماذج العلمية التي ارتبطت بهذا المفهوم وفيما يأتي عرضا لهذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم .

## 2-1--الدراسات السابقة و المرتبطة

### 2-1-6- دراسة مزغيش عبد الحليم(2012)

"تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة في إطار نيل الشهادة الماجستير جامعة الجزائر.

- هدفت هذه الدراسة إلي معرفة مدى ارتباط تحسين أداء المؤسسات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة
- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أسلوب دراسة حالة لاختبار إفرازات النظرية المكتسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على الأداء .
- عينة البحث تمثلت في المؤسسة الوطنية للدهن ، تم الخروج بالنتائج التالية :
- سيطرة الخوف علي المؤسسة أدى إلي عدم إيجاد التوجه الجديدة والمتمثل في إرضاء المجتمع أكثر من السابق والاهتمام بالزبون هذا مايلزم المؤسسة مراجعة مفهوم الأداء
- إدارة الجودة الشاملة تركز أساسا علي العنصر البشري لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون هذا يتطلب تجنيد لطاقت وتوفير الشروط الضرورية وتوفير نظام معلومات قادرة علي مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، التسيير الجيد للعنصر البشري ، غرس ثقافة الجودة ، ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج لما له من آثار إيجابية تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

### 2-1-5- دراسة محمد عبد الفاتح إسماعيل أحمد

" تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية – اللجنة الأولمبية السودانية نموذجا -أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية والرياضية ، السودان، 2016.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية ومعرفة اتجاهات العاملين باللجنة الأولمبية السودانية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على متطلبات تطبيق هذه الأخيرة.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغ عددها 31 فرد وتم اختيارها بطريقة قصديه.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- لا يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- لا يوجد اهتمام لدى العاملين باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- توجد اتجاهات إيجابية للعاملين باللجنة الأولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة.

- توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين.

### 2-1-3-دراسة قصيرين عودة

"إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي،دراسة ميدانية بمؤسستي

SNVI /SIMAP بوهرا،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 31ديسمبر 2017"- هدفت الدراسة إلي التعرف على طبيعة وعلاقة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين"المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" و " المؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية SIMAP" بالإضافة إلى التعرف علي أبعاد الجودة الشاملة في التخطيط والرقابة علي الجودة وتحسين المستمر.

- حيث تضمنت العينة 65 عاملا من كلا المؤسستين(36 عاملا من مؤسسة SNVI) و(29 عاملا من مؤسسة SIMAP) تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

- اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيثياتها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

- اعتمد الباحث على الاستبيان والذي قسم إلي 03 أقسام:

الأول تناول البيانات الشخصية ( الجنس –السن – المستوى التعليمي –سنوات الخدمة – الوضعية المهنية – طبيعة عقد العمل ).

الثاني أشتمل 03 أبعاد لإدارة الجودة الشاملة ( التخطيط –الرقابة –التحسن المستمر)وضم 15 فقرة وتوصلت الدراسة إلي:

- أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي .

- كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة والحرص علي رفع مستوي الأداء.

### 2-1-4-دراسة تحسين علي إسماعيل

" تأثير إدارة الجودة الشاملة على تطوير الرياضة في إقليم كردستان – العراق-المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة العدد 04 ، 2017، ص 74-86.

بالبحث

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية و العوامل الأساسية لتطويرها وإمكانية العاملين فيها في ضوء إدارة الجودة الشاملة في إقليم كردستان – العراق.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكذا المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات الذي وزع على عينة بلغ عددها 15 فردا.
- تم التوصل إلى النتائج التالية:
- لا يوجد في المؤسسات الرياضية في إقليم كردستان –العراق- ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة .
- لا يوجد نظام عمل معين متبع في المؤسسات الرياضية في إقليم كردستان –العراق-
- لا توجد قيادات رياضية كفئة على رأس الهرم الرياضي في إقليم كردستان- العراق-
- لا يوجد تمويل كاف في المؤسسات الرياضية.
- لا توجد كوادر إدارية مختصة في المؤسسات الرياضية في إقليم كردستان –العراق-
- الوسائل المتبعة لتجديد وإبرام عقود اللاعبين والمدربين لا تتسم بالشفافية.

2-1-2- دراسة عمر نصر قشطه

" تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الأندية الرياضية الفلسطينية، مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الرابع أكتوبر 2018

- هدفت الدراسة إلى التعرف على التصور المقترح للإدارة بالجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة لوضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجح و الفعال لمعايير الجودة الشاملة بالأندية الرياضية الفلسطينية .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي
- كما استعان الباحث بالإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة تكونت من 119 عضو من أعضاء مجالس الأندية الرياضية الفلسطينية وتم اختيارها بطريقة عمدية.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية والفلسطينية لمعايير و ثقافة الجودة والتعرف على القيادة الإدارية الواجب تنفيذها و التركيز على مبدأ رضا المستفيدين وتحقيق متطلبات التدريب المستمر للعاملين بالأندية وتوفير متطلبات عملية الاتصال الفعال والتحسين المستمر الرياضية الفلسطينية .

2-1-1- دراسة بن شميصة العيد

" متطلبات إدارة الأندية الرياضية في ضوء معايير الجودة الشاملة بولايات (تيارت- سعيدة- البيض) من وجهة نظر العاملين، مجلة الممارسة الرياضية و المجتمع، مجلد رقم 02، العدد 02، سبتمبر 2019.

- هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك الإدارة العليا بالأندية الرياضية بولايات ( تيارت- سعيدة- البيض) والذي بلغ عددهم 70 فرد تم اختيارها بالطريقة العمدية.
- خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالأندية الرياضية بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق في إدراك أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تعزي لمتغير المؤهل العلمي من قبل الأندية الرياضية.

#### 2-1-7-دراسة العابد الهواري

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015

- هدفت الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين و تطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية لولاية أدرار ( مديرية النقل، المديرية المحلية، المديرية الولائية للتشغيل ) من خلال:
- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وكشف مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية .
- توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين وتحقيق الأداء المتميز للمورد البشري .
- معرفة مدى الالتزام بتطبيق بمعايير الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار و معرفة المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية أدرار.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استعان على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان والمكونة من 53 فقرة مقسمة خمسة محاور كأدوات جمع البيانات.
- مجتمع البحث يحوي 160 موظف موزع على المديرية الثلاثة .
- تم اختيار عينة مكونة من 120 موظف بالطريقة العشوائية.
- أفرزت الدراسة النتائج التالية:

- أغلب الموظفين في الإدارة المحلية ملمون بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكذا بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي.
- عدم وجود تشجيع من قبل الإدارة العليا وعدم استغلال الإمكانيات المادية بشكل جيد.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة ومختصين لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود تكافؤ بين قوانين المنظمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### 2-1-8- دراسة زحاف محمد، قوربي خالد

- " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2014" مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية والفنية، العدد 08
- حيث كانت أهمية الدراسة في معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضية من خلال مبدأ التحسين المستمر المشاركة الكاملة، مبدأ الرقابة من الأخطاء، والقيادة الإدارية ومبدأ التركيز على التعامل في إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية .
  - استخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لطبيعة البحث على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 32 موظف بمديرية الشباب و الرياضة بتسمسليت من أصل 39 موظف.
  - استعان بمقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز .
  - تم التوصل إلى النتائج التالية:
- لإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية ( مديرية الشباب و الرياضة)، باستثناء مبدأ القيادة الإدارية لم يكن دوره واضحا وهذا راجع لعدة عوامل منها عدم اهتمام مدير المديرية بهذا المبدأ بالإضافة إلى غياب ثقافة الإدارة الشاملة لدى مدير الجودة و هذا بدا واضحا من خلال المقابلة التي أجريت معه وكذا درجة الموافقة التي كانت متوسطة عكس المبادئ الأخرى التي كانت الموافقة عليها عالية لتحقيق الأداء المتميز.



## 2-2- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات نجد أن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة وكذا الأداء منصب على مؤسسات مختلفة النشاطات، منها المؤسسات الإنتاجية ( المؤسسة الوطنية للدهن، لصناعة السيارات، ولصناعة المواد البلاستيكية-وهران، ومنها الخدماتية (الإدارات المحلية لولاية أدرار"المديرية المحلية، مديرية النقل،مديرية التشغيل")ومنها المؤسسات الرياضية (اللجنة الأولمبية السودانية، الإدارة العليا بالأندية الرياضية لولايات (البيض، تيارت،سعيدة)، الأندية الرياضية في إقليم كوردستان- العراق- الأندية الرياضية الفلسطينية) ، مديرية الشباب والرياضة لولاية تسميلت.

وقد تم تناول المتغيرين على عينات مختلفة ومتنوعة عشوائية وغير عشوائيةفهنالك من كانت عينة بحثه على الإدارات العليا من عاملين ومسيرين و أعضاء الأندية الرياضية وأخرى اختيرت عينتها من عاملين في اللجان الأولمبية والمؤسسات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة والأندية الرياضية.

مستخدمين في ذلك مناهج مختلفة ولكن أغلبيتهم استخدموا المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج الوصفي المسحي وأخرى اعتمد على المنهج الوصفي فقط عن طريق أدوات متنوعة أغلبها استخدمت الإستبانة وهناك من أضاف الملاحظة والمقابلة بالإضافة إلى مقياس إدارة الجودة الشاملة و مقياس الأداء المتميز، حيث تم تناولها في بيانات متنوعة منها المحلية ( الجزائر العاصمة، وهران، بسكرة، أدرار – البيض-تيارت –سعيدة- وبيئات عربية ( العراق، فلسطين).

ومن خلال مناقشة وتحليل مختلف هذه الدراسات توصلنا الى فكرة عامة مفادها أن :

معايير الجودة الشاملة تم تناولها في مختلف المؤسسات حتى الرياضية ، أما بالنسبة لمديريات الشباب والرياضة فقد تناولتها دراسة واحدة ألا وهي دراسة "زحاف محمد، قوربي خالد"والوحيدة التي تناولت الأداء في مديرية الشباب والرياضة والتي تعتبرأهم مؤسسة رياضية لتبعية وإشرافها على مختلف

المؤسسات الأخرى، هذا ما شجع الباحث في محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه معايير الجودة الشاملة في تحقيق المؤسسة الرياضية ( مديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة) الأداء المتطور. خاصة انها اهتمت بنفس متغيرات بحثنا و مهدت لنا الطريق للبحث عن مفاهيم الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية  
للبحث

# الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

### تمهيد :

نظراً للظروف التي تمر بها البلاد والعالم أجمع إثر تفشي وباء كورونا ، ونظراً للإجراءات التي اتخذتها السلطات الجزائرية لمحاولة السيطرة على انتشار الوباء من خلال الحجر الصحي والبروتوكول الصحي ، تعذر على الباحث إجراء دراسة ميدانية، ولم يبق أماناً سوى العمل باقتراحات الأساتذة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، لذلك قرر الباحث أن يتخذ هذه الاقتراحات كحل لإكمال هذه الدراسة وهو تحليل وتمحيص دراسات سابقة للوصول إلى نتائج .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة، حيث تعد منهجية الدراسة والدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد ، وفي هذا الفصل سنستعرض منهجية الدراسة التي اتبعها الباحث، وذلك بإعطاء فكرة حول الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في الدراسة وسبب اختياره وتحديد متغيراتها بالإضافة إلى ذكر أدوات جمع البيانات .

### 3-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث للتمكن من معرفة مختلف جوانب الظاهرة المراد دراستها. تجسد هذه الدراسة في زيارة مكثبات بعض الجامعات الجزائرية للاطلاع النظري ولإيجاد بعض الدراسات السابقة و المشابهة لموضوع دراستنا. وبعد دراسة هذه الأخيرة اقتنعنا بأن الوسيلة المناسبة هي الاستبانة. بعدها كانت لنا زيارة على مستوى مديرية الشباب والرياضة من أجل معرفة مدى تفاعل العينة مع الأسئلة ومدى قابليتها واهتمامها بموضوع دراستنا، وكذا معرفة حجم المجتمع الإحصائي مع إحصاء الإداريين والموظفين لتلك المديرية. سمحت لنا هذه الأخيرة بالتقرب أكثر إلى مجتمع وعينة الدراسة وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مسيري وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، كما ساعدتنا في معرفة ملائمة الأدوات لواقع وعينة البحث والتعرف على العراقيل والصعوبات التي قد تعيق السير السلس لمجريات دراستنا .

### 3-1-1- ميدان الدراسة:

يتحدد ميدان دراستنا في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

- **مديرية الشباب والرياضة:** هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة ،حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية و الداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات لتطوير للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- **التعريف الإجرائي:** مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبابية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.
- **التعريف الإجرائي لموظفي مديريات الشباب والرياضة:** هم جميع الموظفين الذين يشتغلون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للتنظيم الإداري، لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بتقلد مناصب إدارية بمديريات الشباب والرياضة.
- ومن مهامها:** يقوم مدير الشباب والرياضة بتطبيق سياسة وزارة الشباب والرياضة بالإشراف العام والتنسيق بين مصالح مديرية الشباب والرياضة والهيئات والهياكل التابعة لقطاع الشباب والرياضة وكذا تطبيق الاتفاقيات المشتركة بين قطاع الشباب والرياضة والقطاعات الأخرى ويقوم بإبداء اقتراحاته وتطلعات القطاع على المستوى المحلي بإشراك الحركة الجمعوية والسلطات المنتخبة عن طريق الحوار والتشاور ونقلها على شكل تقارير دورية للوزارة الوطنية بصفة شاملة، يمارس السلطة السليمة على كافة العاملين بالقطاع.

### 3-2- المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة ويتعمق فيها وتحليلها ليتمكن من إعطاء تفسير و التوصل للنتائج المناسبة لها.

### 3-3- متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: في بحثنا هذا هو معايير الجودة الشاملة ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق).

- المتغير التابع: هو ناتج تأثير العامل المستقل في الظاهرة ، والمتغير التابع في دراستنا هو الأداء الوظيفي.

### 3-4- مجتمع الدراسة:

هو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث ، وبذلك يعرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة عن المجتمع الأصلي المحسوب من العينة .

وإن الباحث لا يمكن له أبداً الشروع في إنجاز أي دراسة قبل التعرف على مجتمع دراسته.

مجتمع دراستنا تكون من جميع موظفي وإداري المؤسسة الرياضية " مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة" والبالغ عددهم 42 موظف.

### 3-5- عينة البحث:

لم نتمكن من حصر عينة البحث بسبب عدم التمكن من التواصل و من تمرير وسيلة بحثنا نظرا للأسباب الصحية و البروتوكولات الصحية المطبقة.

يتم أخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، أي من إداري و موظفي والذي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ويوزع عليهم استمارة استبيان وعند استرجاعها تخضع للتحليل الإحصائي إلا ان تعذر علينا ذلك بسبب الظروف الصحية التي نمر بها و إلزام تطبيق البرتوكول الصحي .

### 3-6- حدود البحث:

الحدود البشرية: تمثل في إداري وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

الحدود المكانية: في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

الحدود الزمانية: من شه جوان إلى منتصف شهر سبتمبر.

### 3-7- أدوات الدراسة :

بالاعتماد على نوع البيانات التي كان الباحث سيقوم بجمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريت والظروف والإمكانات المتاحة لنا ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان

والاستبيان هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا الأسئلة تتصف باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية.

ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات المتوفرة لدينا من الدراسات السابقة والتي تمكننا من معرفة الدور الذي تلعبه معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، و بناء الإستبانة الخاصة بموضوعنا.

تم تصميم الإستبيان حول دور معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية ، وقد صمم مقياس ليكارت ذو الأوزان الخمسة :

" موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة "

وتكونت استمارة البحث من المحاور التالية:

-المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوبين من أجل الوصف الديموغرافي لأفراد العينة من " السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية"

-المحور الثاني: تعلق بالمتغير المستقل والذي يتكون من خمسة أقسام وهي:

5 عبارات لقياس التخطيط.

5 عبارات لقياس التنظيم.

5 عبارات لقياس الرقابة.

3 عبارات لقياس التوجيه.

4 عبارات لقياس التوجيه."

10 عبارات خصصناها للمتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي ليصبح المجموع 32 عبارة

3-7-1- الأسس العلمية للأداة " الخصائص السيكمترية " :

3-7-2-الصدق الظاهري " صدق المحكمين":

للتحقق من ملائمة عبارات الاستبيان لبيئة العينة الحالية قمنا عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة، للاستفادة من ملاحظاتهم من حيث:

-مدى وضوح صياغة عبارات الاستبيان.

- مدى ملائمة كل عبارة من الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة.



- أي تعديل مقترح

وقد اتفق معظم المحكمين على صلاحية عبارات الاستبيان، إلا بعض العبارات المقرر حذفها وتغييرها بأخرى لعدم خدمتها وتوافقها مع محاور الاستبيان، وبعض التعديل في صياغة بعض العبارات وبعد هذه الخطوات قام الباحث بإعداد الاستبيان الحالي.

الفصل الرابع: تحليل وتمحيص  
الدراسات السابقة

### 4-1- تحليل وتمحيص الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها تناولت متغير أو متغيرين موضوع دراستنا الحالية حيث تم تناول معايير الجودة و كذا الأداء في المؤسسات المختلفة الإنتاجية أو الخدمية و الرياضية لجان أولمبية، نوادي رياضية... أما فيما يخص دور معايير الجود الشاملة في تحسين الأداء في مديرية الشباب والرياضة لم ينل القدر الكافي من البحث، إذ لم نلتمسها سوى في دراسة واحدة وهي **دراسة زحاف محمد و قوربي خالد**، والتي تكلمت عن إدارة "الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية"، وهو موضوع مشابه إلى حد كبير لدراستنا، إلا أن هناك بعض الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية في عديد النواحي والتي يمكن أن تفيدنا في استخلاص بعض النتائج وربطها بدراستنا الحالية مثلا دراسة **محمد عبد الفتاح إسماعيل أحمد** تحت عنوان " تطبيق غدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية "اللجنة الأولمبية السودانية"، ودراسة **تحسين علي إسماعيل** تكلم فيها عن "تأثير إدارة الجودة الشاملة على تطوير الرياضة في إقليم كردستان - العراق - ،دراسة **عمر نصر قشظة** " تصور مقترح للإدارة بالجودة الشاملة في الندية الرياضية الفلسطينية".

عموما فإن موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات المتباينة و مجالات تدخلها المختلفة موضوع في غاية الأهمية يحتاج إلى دراسات أكثر وتعمق أكثر من قبل الباحثين من خلال إبراز دورها في تحقيق الأداء والوصول للأداء الفعال والتميز خاصة في المؤسسات الرياضية .

### 4-2- مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

\* **من حيث العنوان :** أغلب الدراسات اشتملت على أحد المتغيرات التالية معايير الجودة الشاملة، الأداء ، ولكن الأداء في مديرية الشباب تطرقت إليه دراسة واحدة الا وهي دراسة زحاف كما أسفت الذكر .

\* **من حيث المجال الزمني الدراسة :** أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة ما بين 2012 إلى 2019 بينما أجريت دراستنا الحالية في السنة الدراسية الحالية 2020 / 2021

\* **من حيث المنهج :** أغلب الدراسات استعملت المنهج الوصفي التحليلي والوصفي النظري وذلك لملائمته لطبيعة المواضيع المطروحة في حين أن دراستنا استعملت المنهج الوصفي التحليلي .

\* **من ناحية العينة:** اشتملت معظم عينات الدراسات السابقة على مديري ،مشرفي ،ومسيري، إداري، الأندية الرياضية وذلك كونهم المختصين في المجال وبحكم خبرتهم في المجال الرياضي حيث اعتمدت كل دراسة على اختيار العينة التي تناسب طبيعة موضوعها . بينما كانت العينة في دراستنا تمثل إداري و موظفي مديرية الشباب و الرياضة بولاية البويرة .

\* **من ناحية أدوات الدراسة :** أغلب الدراسات استعملت أداة الاستبيان أو المقابلة لملائمتها لطبيعة المتغيرات والمواضيع المطروحة.

### 4-3- تحليل نتائج الدراسات وربطها بالدراسة الحالية :

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة وتحليلها ومقارنتها بالدراسة الحالية وبالنظر إلى نتائجها يتبين لنا بأن أغلب النتائج تخدم موضوع بحثنا الحالي وتتفق مع بحثنا إلى حد كبير، والتي تؤكد أن معايير الجودة الشاملة تحسن الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية، ومن بين الدراسات التي نجدها تتوافق مع هذه الفرضية نجد : دراسة الباحث "قصير بن عودة 2017" حيث توصلت نتائج دراسته إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وظهرت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة وحرص على رفع مستوى الأداء، كما تتفق مع هذه الفرضية نتائج دراسة الطالب "عمر نصر قشدة" سنة 2018 والتي أكدت نتائجها على أنه للإدارة العليا للأندية الرياضية الفلسطينية إدراك لمعايير الجودة وثقافة الجودة والتعرف على القيادة الإدارية والتركيز على رضا المستفيدين وتحقيق متطلبات التدريب المستمر العاملين وكذا متطلبات عملية الاتصال، دراسة العابد الهواري 2015 "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية والتي أسفرت نتائجها على أن أغلب الموظفين في الإدارة المحلية ملمون بمفاهيم الجودة الشاملة والفوائد الناجمة من جراء تطبيقها، دراسة زحاف وآخرون 2014 والتي توصلت إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية باستثناء معيار القيادة الذي لم يكن واضحاً والسبب يعود إلى عدم اهتمام المدير بهذا المبدأ وغياب ثقافة الإدارة الشاملة لدى مدير الجودة عكس المبادئ الأخرى التي كانت الموافقة عليها عالية لتحقيق الأداء المتميز.

وبالتالي يمكن لنا القول بأن لمعايير الجودة الشاملة دور في تحقيق الأداء الوظيفي وتطويره والأمر الذي يتطلب تجنيد الطاقات وغرس ثقافة الجودة وانتهاج الإدارة العليا بهذا المنهج لما له آثار إيجابية تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

وفي الأخير ومن خلال عرض مختلف النتائج للدراسات السابقة قد تبين لنا لمعايير {التخطيط التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق} دور جد فعال في تحسين أداء العاملين فيها وكذا جودة منتجاتها إذ ما ركزت عليها المؤسسة وذلك بتوحيد الجهود مما يتوافق مع فرضيات بحثنا و المخرجات التي كنا نتوقع الوصول إليها من خلال وسيلة بحثنا، مما يعزز فكرة ضرورة تجسيد العمل بمعايير الجودة الشاملة.

**الفصل الخامس:**  
**الاستنتاجات والاقتراحات**  
**والفرضيات المستقبلية**

### -الاستنتاج العام:

- بعد مناقشة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية توصلنا خلال هذه الورقة البحثية استخلاص جملة من الاستنتاجات:
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية يفرض التخلي عن الاتجاه التقليدي في إدارتها واعتماد منهج حديث يقوم أساسا على مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
  - مختلف الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تشترط العمل بمعايير علمية عند تطبيقها مما يسمح برفع القدرة التنافسية للمؤسسة
  - ان تفعيل هذه الفلسفة في أي منظمة يتطلب توجيه الجهود لتحقيق الاستغلال المثل للموارد والتغلب على العقبات التي تواجه تطبيقها.
  - ضرورة تبني المؤسسات العمومية نظام إدارة الجودة الشاملة لقدرته على تطبيق المستوى و جعله يلبي رغبات المجتمع.
  - تتمين إيجابيات فلسفة غدارة الجودة الشاملة و العمل على تقليل الصعوبات التي قد تقف في طريقها.
  - تعميق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة لاكتشاف جوانبها الإيجابية.
- حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في المنظمة لابد من وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى التنظيم الرقابة التوجيه والتنسيق لمختلف أوجه النشاط فهي من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين.

البيليو غرافيا

## أ- باللغة العربية:

### - قائمة المعاجم و القواميس:

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

2- معجم الوسيط.

### - قائمة المراجع:

- 3- حمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 4- أحمد يوسف دودين. (2018). إدارة الجودة الشاملة . عمان : الأكاديمية للنشر والتوزيع.
- 5- أسامة خيرى. (2018). الإدارة العامة. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 6- آل سعود. (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 7- البرادعي بسيوني. (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. مصر : إيتراك للنشر والتوزيع.
- 8- جمال محمد علي. (2008). التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية و الإدارة الرياضية والإدارة العامة . مصر: مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 9- جويحان، محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- حبيب الصحاف. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين إنجليزي- عربي. لبنان : مكتبة لبنان ناشرون .
- 11- حسن أحمد الشافعي. (2006). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في الوطن العربي. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
- 12- حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب. (2012). التخطيط والتخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- 13- حسن راوية محمد. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: دار الجامعة للنشر والتوزيع القاهرة جمهورية مصر العربية .
- 14- حسين أحمد الشافعي. (2011). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في الوطن العربي. القاهرة.
- 15- حماد مفتي إبراهيم. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية. مصر: مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 16- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود. (2007). نظرية المنظمة . عمان الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 17- خيرى اسامة. (2018). الإدارة العامة. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 18- رشيد أحمد طعيمة. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعيير الاعتماد. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 19- رقيقة حروش. (2016). ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية . القاهرة: دار الكتاب الحديث.



- 20- ياد محمد عبد. (2010). *أساسيات علم الإدارة* . الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون.
- 21- سعاد نائف برنوطي. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي* . بيروت : دار النهضة العربية .
- 22- سعيد محمد سلطان أنور. (2003). *السلوك التنظيمي* ، ط1. الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة .
- 23- سهيلة محمد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي*. عمان : دار وائل .
- 24- شاهين علاء فائز. مقرر علم الإدارة محاضرة 8 .
- 25- صالح محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي. (2000). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجمعة الجديدة للنشر.
- 27- عامر خضير ، حميد الكبيسي. (2004). *سيكولوجيا التدريب* . الرياض: جامعة نايف العربية ، مركز الدراسات والبحوث.
- 28- عبد الكريم أبو مصطفى. (2001). *الإدارة والتنظيم" المفاهيم ، الوظائف، العمليات* .
- 29- علي السالمي. (1985). *الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة.
- 30- فاروق عبد فلة، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 31- قاسم نايف علون المحيوي. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم عمليات، تطبيقات*، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 32- محمد العتيبي عبيد مسندالمطيري. (2013). *درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في أقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- 33- محمد بن محمد عبد الرزاق الحصيني. قاموس تاج العروس. دار الهداية الجزء السابع- المكتبة الشاملة.
- 34- محمد داود الربيعي. (2020). *متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية العراقية. المدونات العلمية* .
- 35- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي. (2009). *منظور حديث في الإدارة الرياضية*. مصر : ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر.
- 36- مفتي ابراهيم حماد. (1999). *تطبيقات الإدارة الرياضية* . مصر : مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 37- مهدي السمراني. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي* . عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
- 38- مؤيد عبد الحسين الفضل. (2007). *تخطيط و مراقبة الإنتاج* . السعودية: دار المريخ للنشر.
- 39- نبيل سعد خليل. (2011). *إدارة الجودة الشاملة* . القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 40- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين. (2010). *الإدارة الرياضية*. البحرين: وزارة الثقافة و الإعلام للطباعة و النشر مملكة البحرين.
- 41- هدى بنت صالح أبو حميد. (2006). *الجودة الشاملة في إدارة المعلومات* . الرياض: معهد الإدارة العامة للنشر.

### الكتب باللغة الأجنبية:

- 42-Michel Vigir. (1992). *La pratique de Q.F.D*. paris : les editions d organizations.
- 43-Robert Bacal. (2004). *manager.s guide to performance reviews*. Mc Graw-Hill, USA.

44-willy A sussland .(1996) .*le managerla qualitéet les norms ISO(d l iso 9000 vers la qualitétotale*.(presses polytechnique et universitaires romandes.

## - المجالات العلمية:

- 45- رضوان محمد. (2015). *درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية) .
- 46- رضوان محمد. (2015). *درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية) .
- 47- زحاف محمد، قوربي خالد. *إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية*. مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية و الرياضية و الفنية.

## - الدوريات و المنشورات العلمية:

- 48- زربفي سليم. (2017). *مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية : جامعة الجزائر 03.
- 49- زهرة خلوف. (2015). *الثقافة التنظيمية بين رهات الانتماء و ديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه ، إدارة أعمال*. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 50- محمد عبد الله رشدي. (2009). *استخدام إدارة الجودة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال*. الجزائر : جامعة الجزائر.
- 51- عبد العزيز ابراهيم التوجي. (2003). *البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية*. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 52- هروم عز الدين. (2008). *واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية*. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: جامعة قسنطينة.

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

استمارة البحث

سيد(ة)ي المحترم(ة)،

أتشرف أن أضع بين أيديكم إستبانة بعنوان " دور معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء  
الوظيفي " لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة أكلي محند  
أولحاج الرجاء التكرم بقراءة كل عبارات الإستبانة واختيار الإجابة التي ترونها موافقة لرأيكم بوضع  
علامة (x) في الخانة المناسبة .

سيد(ة)ي المحترم(ة)، إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها يتوقف على دقة الإجابات التي  
تقدمونها لنا، إذا يرجى تعاونكم الصادق من أجل إنجاح هذه الدراسة، علما أن مساهمتكم هذه تستعمل  
لأغراض علمية فقط.

المعنية بالأمر

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية:

السن:

<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40
<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي

عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	من 15 سنة فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					تعتمد إدارة المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي في عملية التسيير الإداري.	01
					تقوم إدارة المؤسسة بوضع ميزانية مالية تحقق احتياجاتها.	02
					للوصول إلى جودة العملية التكوينية ومخرجاتها يتم مشاركة الموظفين في التخطيط المستمر.	03
					يتم تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة و طويلة المدى.	04
					تواجه إدارة المؤسسة مشاكل تخطيط الموارد البشرية كضعف الوعي التخطيطي للعاملين، قلة الخبراء، قلة المعلومات المطلوبة.	05
					تستحدث إدارة المؤسسة آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة الشاملة.	06
					توفر إدارة المؤسسة الشباب بدليل يحدد و يوضح شروط التكوين فيه.	07
					توفر المؤسسة فصولا دراسية وقاعات رياضية ومختبرات تستوعب جميع الشباب.	08
					توفر المؤسسة أساتذة متخصصون لتدريس جميع المقررات الدراسية.	09
					تطبق المؤسسة مجموعة اختبارات قبول للطلبة تطبيقية ونظرية.	10
					الرقابة ليس لها دور في المؤسسة وليست بحاجة إليها.	11
					تسمح إدارة المؤسسة بمشاركة الشباب لاكتشاف المعوقات التي تعترض العملية التعليمية وتصحيحها لقياس وتطوير الأداء.	12
					يسهر المدير على متابعة العملية التعليمية ومراقبتها.	13
					تعتمد إدارة المؤسسة على تنظيم دورات علمية للعاملين والمؤطرين لتوضيح دور عملية الرقابة في النهوض بالتخصص.	14
					تقوم المؤسسة بتقييم ذاتي للعمليات	15

					الإدارية من خلال مراقبة وتقويم عمل المصالح الإدارية.	
					تعتمد إدارة المؤسسة على قانون داخلي يحكم تصرفات جميع الموظفين فيها.	16
					تهتم إدارة المؤسسة على ملاحظات الموظفين و المسؤولين حول الوسائل التي يحتاجون إليها وتسجيل النقائص الموجودة.	17
					يحاول المدير تشجيع التقييم الذاتي للموظفين والإداريين من أجل تحقيق الأداء المرغوب.	18
					التنسيق عملية ضرورية لتوجيه الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف المسطرة .	19
					يحاول المدير (ة) إرساء العمل الجماعي ويقوم باستثمار الطاقات الفكرية لجميع الأفراد .	20
					يتم الربط بين مختلف الأقسام الإدارية في عملية اتخاذ القرار لمنع تضارب الآراء والازدواجية.	21
					يتم التنسيق بين إدارة المديرية وإدارات الأخرى لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة.	22
					تعمل إدارة المؤسسة على معرفة احتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها باستمرار سواء كان في مجال تكوينهم أو مجال تزويدهم بالوسائل التي يحتاجون إليها في أعمالهم.	23
					تعمل إدارة المؤسسة على جمع البيانات الخاصة بالموظفين والمتكوبين وتوصيفها بشكل مستمر للاستفادة منها في اتخاذ القرار.	24
					يعمل الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المشاركة في الاجتماعات والإدلال بآرائهم واقتراحاتهم .	25
					يساهم الموظفون بأفكارهم في تغيير وتحسين طرق العمل للوصول إلى مستوى من الجودة.	26
					يستعمل الموظفون الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء.	27



					28	الهدف الأساسي لكل العمليات الإدارية ( تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، تنسيق) في المؤسسة هو تحقيق رضا الموظفين والمتكولين.
					29	الهدف الأساسي لكل العمليات المالية في المؤسسة هو تحسين رضا كلا الطرفين الموظفين والمستفيدين من الخدمة.
					30	تعمل إدارة المؤسسة على وضع سجل خاص بتقييم مستوى خريجها.
					31	تضع المؤسسة خطة عمل تعمل على التحسين المستمر لمستوى خريجها في مختلف الأنشطة الرياضية.
					32	تضع المؤسسة استمارات لتقييم درجة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة و العمل على تحقيقها.