وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير منشات رياضية وموارد بشرية

الموضوع :

انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية وصفية بالمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة (من وجهة نظر الموظفين)

اعداد الطالب:
قلاتي طارق

إشراف استاذ الدكتور :
زاوي عبد السلام

السنة الدراسية 2019/2018

شكر وتقدير

بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وبعد

إذ يدعونا واجب العرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم البروفيسور زاوي عبد السلام لما أبداه من توجيهات قيمة ومتابعة مستمرة لإخراج هذه المذكرة في صبغتها النهائية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة "قسم الإدارة والتسيير الرياضي".

على رأسهم رئيس القسم الدكتور برجم رضوان كما الشكر الموصول الى جميع اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة

و إلى كل من وقع نظره من بعيد أو من قريب على هذا البحث.

و الحمد لله ختمنا والصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

- قلاتي طارق

إهــداء

قال الله تعالى "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي أعطتني حياتها و غمرتني بحبها وحنانها إلى التي سهرت الليالي وغمرتني بدفء نفسها وطيبة قلبها أمي الغالية .

إلى روح الذي وهبني حياته وأعطاني الأمل في النجاح إلى أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

إلى سند الحياة كل إخوتي وأخواتي

إلى الذين عرفتهم أصدقاء وعاشرتهم إخوة أصحابي

إلى الذين شاركوني في عملي هذا.

إلى كل اساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

إلى كل من عرفني من قريب أو بعيد.

- قلاتي طارق

محتوى البحث

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وتقدير	أ
اهداء	ب
محتوى	ج
قائمة الجداول	د
قائمة الاشكال	هـ
ملخص البحث	و
مقدمة	ي
مدخل عام: التعريف بلبحث	
1- الاشكالية	2
2- الفرضيات	2
3- أسباب اختيار الموضوع	3
4- أهمية البحث	3
5- أهداف البحث	4
6- تحديد المصطلحات والمفاهيم	4
الجانب النظري	
الفصل الاول : الخلفية النظرية للبحث	
تمهيد	7
المحور الاول: ماهية تسير الموارد البشرية	8
1-1-1 - تسيير الموارد البشرية	8
-مفهوم تسيير الموارد البشرية	8
-اهداف تسيير الموارد البشرية	9
-اهمية تسيير الموارد البشرية	9
1-1-2-انظمة واليات تسيير الموارد البشرية	10
-انظمة تسيير الموارد البشرية	11
-الية تسيير الموارد البشرية	12
1-1-3-اساليب تنمية الموارد البشرية	14
-اساليب تنمية العاملين	14
-اساليب تنمية المدربين	17
المحور الثاني: الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية	19
1-2-1-ماهية الاداء الوظيفي	19
-مفهوم الاداء الوظيفي وعناصره	19
-محددات الاداء الوظيفي ومعوقاته	20
-العوامل المؤثرة على الاداء	21
1-2-2-تقييم الاداء الوظيفي في الموسسة الرياضية	23
-تعريف تقييم الاداء الوظيفي ، اهميته واهدافه	23
-معايير تقييم الاداء ومؤشرات قياسه	25
-خطوات تقييم الاداء	27

1-2-3- المحددات التنظمية المؤثرة على الاداء الوظيفي	30
- الرضا الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي	30
- الثقافة التنظيمية واثرها على الادء الوظيفي	32
-الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي	34
المحور الثالث: علاقة تسيير الموارد البشرية بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة	35
1-3-1-دور تسيير الموارد البشرية في الرفع من الادء الوظيفي للعاملين	35
-اهمية تفعيل الموارد البشرية	35
-اسباب تفعيل الموارد البشرية	36
-اهداف تفعيل الموارد البشرية	36
- عوامل تفعيل الموارد البشرية	36
1-3-2- اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة	37
-اثر دورات التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة	37
-الحوافز وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة	41
خلاصة	48
الفصل الثاني : الدراسات المرتبطة بالبحث	
تمهيد	44
2-1 الدراسات الجزائرية	45
2-1-1- دراسة عز الدين الهرم 2007/2008	45
2-1-2-دراسة خان احلام 2004	45
2-1-3-- دراسة مانع صبرينة 2015	46
2-1-4- فايزة بوراس 2015	47
2-1-5- دراسة عمر دمانة 2008	47
2-2-الدراسات العربية	48
2-2-1- دراسة رانيا جاسر علي ابو عوض2015	48
2-3- التعليق على الدراسات السابقة	49
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث : الطرق والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	
تمهيد	52
3-1- الدراسة الاستطلاعية	53
3-2- المنهج	53
3-3- متغيرات البحث	53
3-4- المجتمع	53
3-5- االعينة	53
3-6- مجالات البحث	54
3-7- الاسس العلمية للاداة (سيكومترية الاداة)	54
3-8- ادوات البحث	54
3-9-الوسائل الاحصائية	55
خلاصة الفصل	56

الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
تمهيد	58
4-1- عرض وتحليل النتائج	59
4-2- مقارنة النتائج بالفرضيات	86
خلاصة	87
- الاستنتاج العام	88
- الخاتمة	90
- اقتراحات والفروض المستقبلية	91
- المراجع	93
- الملاحق	100

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقياس طريقة الاجابة على اسئلة الاستبيان	93
02	مثال حساب كا2	95
03	يمثل التوافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الادارة	59
04	يمثل نسبة التوافق بين التخصص ووظائف العاملين.	60
05	يمثل قيام الادارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة	61
06	يمثل تشجيع قائد المؤسسة على المناقشة الجماعية في العمل.	62
07	يمثل نظام الاتصال بين الإدارات في المؤسسةوتدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.	63
08	يمثل معرفة ان كان العمال يستخدمون التقنيات الحديثة في العمل.	64
09	يمثل روح العمل الجماعي في المؤسسة.	65
10	يمثل مشاركة العاملين في صنع القرارات بالمؤسسات	66
11	يمثل اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين	67
12	يمثل مدى دراية الموظفين بمهامهم وواجباتهم في العمل	68
13	يمثل معرفة اذا الموظفين يقومون بالتخطيط للعمل قبل ادائه.	69
14	يمثل معرفة اذا كانت الادارة تقوم بخطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين	70
15	يمثل اذا كان الموظفين يقومون بانجاز عملهم في الوقت المحدد.	71
16	يمثل تقيد الموظفين باوقات العمل.	72
17	يمثل رغبة الموظفين في انجاز اعمالهم اليومية	73
18	يمثل اجابات الموظفين حول الرغبة في الابداع والتطوير.	74

19	يمثل التطور لدى الموظفين في ادائهم الوظيفي	75
20	يمثل معرفة اذا كان الهيكل التنظيمي يساعد الموظفين على انجاز مهامهم	76
21	يبين ضعف التفاعل بين الموظفين ورئيسهم يساهم في انخفاض مستوى ادائهم.	77
22	يمثل معرفة إن كان عدم تفويض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين.	78
23	يمثل معرفة انا كان تشجيع الرؤساء يشجع على عمل الموظفين بكفاءة.	79
24	يمثل معرفة إن نظام الاتصالات في المؤسسة يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي.	80
25	يمثل معرفة إن كان استعمال التقنيات الحديثة بالمؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي.	81
26	يمثل معرفة إن كان روح الفريق في المؤسسة يساعد على رفع الجهد في العمل.	82
27	يمثل معرفة إن كانت المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من اهتمام و حماس العمل للموظفين.	83
28	يمثل مدى دور نظام الحوافز في زيادة الاداء الوظيفي.	84
29	يمثل مدى وجود نظام تقيمي من قبل الادارة يحفز على تنمية المهارات.	85

قائمة الاشكال

الرقم	الاشكال	الصفحة
01	محددات الاداء	35
02	اهمية اداء الموارد البشرية	40
03	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	46
04	خطوات عملية تقييم الاداء حسب نموذج Latham et Wexley	48
05	العلاقة الولى بين الرضا الوظيفي والاداء	51
06	العلاقة بين حوافز والاداء	55
07	مرتكزات الموارد البشرية.	61
08	الفروقات بين التكوين و التطوير	70
09	مراحل تقييم الاداء	84
10	أشكال حوافز الأداء	87
11	دائرة نسبية تبين نسبة التوافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الادارة	59
12	دائرة نسبية تمثل نسبة التوافق بين التخصص ووظائف العاملين.	60
13	دائرة نسبية تمثل قيام الادارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة.	61
14	دائرة نسبية تمثل تشجيع قائد المؤسسة على المناقشة الجماعية في العمل.	62
15	دائرة نسبية تمثل نظام الاتصال بين الإدارات في المؤسسةوتدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.	63
16	دائرة نسبية تمثل معرفة ان كان العمال يستخدمون التقنيات الحديثة في العمل.	64
17	دائرة نسبية تمثل روح العمل الجماعي في المؤسسة.	65
18	دائرة نسبية تمثل مشاركة العاملين في صنع القرارات بالمؤسسات	66
19	دائرة نسبية تمثل اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين	67
20	دائرة نسبية تمثل مدى دراية الموظفين بمهامهم وواجباتهم في العمل	68
21	دائرة نسبية تمثل معرفة اذا الموظفين يقومون بالتخطيط للعمل قبل ادائه.	69
22	دائرة نسبية تمثل معرفة اذا كانت الادارة تقوم بخطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين	70

23	دائرة نسبية تمثل اذا كان الموظفين يقومون بانجاز عملهم في الوقتا المحدد.	71
24	دائرة نسبية تمثل تقيد الموظفين باوقات العمل.	72
25	دائرة نسبية تمثل رغبة الموظفين في انجاز اعمالهم اليومية	73
26	دائرة نسبية تمثل اجابات الموظفين حول الرغبة في الابداع والتطوير.	74
27	دائرة نسبية تمثل التطور لدى الموظفين في ادائهم الوظيفي	75
28	دائرة نسبية تمثل معرفة اذا كان الهيكل التنظيمي يساعد الموظفين على انجاز مهامهم	76
29	دائرة نسبية تمثل ضعف التفاعل بين الموظفين ورئيسهم يساهم في انخفاض مستوى ادائهم.	77
30	دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان عدم تفويض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين.	78
31	دائرة نسبية تمثل معرفة انا كان تشجيع الرؤساء يشجع على عمل الموظفين بكفاءة.	79
32	دائرة نسبية تمثل معرفة إن نظام الاتصالات في المؤسسة يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي.	80
33	دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان استعمال التقنيات الحديثة بالمؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي.	81
34	دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان روح الفريق في المؤسسة يساعد على رفع الجهد في العمل.	82
35	دائرة نسبية تمثل معرفة إن كانت المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من اهتمام و حماس العمل للموظفين.	83
36	دائرة نسبية تمثل مدى دور نظام الحوافز في زيادة الاداء الوظيفي.	84
37	دائرة نسبية تمثل مدى وجود نظام تقيمي من قبل الادارة يحفز على تنمية المهارات.	85

ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ،حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي: ما مدى انعكاس تسيير الموراد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

كما كانت الفرضية العامة هي : لتسيير الموارد البشرية انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات سخرت عينة بحث مكونة من 85 موظف بمركب ديوان متعدد الرياضات بالبويرة ، حيث مدة الدراسة دامة شهرا كاملا (أفريل) للسنة الدراسية **2019/2018** وتم اتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع استمارات استبيانية خاصة بالموظفين . ومن خلالها توصلنا إلى النتائج والاقتراحات المستقبلية التالية :

تعزيز قدرات العاملين و مهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية و تأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم. ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة الرياضية و نشر قيمها و أسسها لخلق روح المبادرة و الرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة و التعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، و مشاركتهم في عمليات تطوير و تحسين مستوى الخدمة المقدمة.

توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية .استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل و الباهين الملموسة من أجل دفع العامل لبدل جهد . على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي و أداء متميز . إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية . تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل . استقطاب و توظيف أفراد دوي كفاءات و قدرات متنوعة ، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم ، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب.العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة الرياضية . استماع الإدارة لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة الرياضية و تقبلها و حثهم على المبادرة، و احترامهم و معاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف.

مقدمة

مقدمة

الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية كا غيرها من المؤسسات تمثل موردا من أهم موارد المؤسسة وأصل من أهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة ،لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة ،حيث لن يكون للمؤسسة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشري فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هو يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر ،مما يسبب اختلاف الافراد في القوة العاملة اختلافا بينا حسب أهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه. **(كامل بربر ن 2000 ، ص 12)**

كما انه تتجسد اهمية العنصر البشري في المنظمات في انه من اهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ انشطة المنظمة و تحقيق أهدافها، و بالتالي فان اغلب هذه المنظمات تحاول ان تسخر جل مجهودتها و مختلف وسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة، حيث ان نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و تحسين ادائهم..

ولهذا فان المحرك الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم الضرورية للعمل و هذا السبيل الوحيد لاستمرارية المنظمة او المؤسسة ونجاحها ، لذلك من خلال بحثنا هذا سنتطرق الى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

انطلاقا من هذه المعطيات اتبعنا مراحل في انجاز هذا البحث ، حيث تم تقسيم الدراسة الى جانبيين نظري وتطبيقي ، تم تقسيم الجانب النظري إلى فصلين الفصل الاول يتضمن الخلفية النظرية للبحث حيث يحتوي على ثلاث محاور :

المحور الاول: ماهية تسير الموارد البشرية

المحور الثاني : الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية

المحور الثالث: علاقة تسيير الموارد البشرية بالاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية

في حين ان الفصل الثاني يتضمن الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالبحث او التي تناولت احد متغيراته، وذلك لنستفيد منها بان نحدد معالم دراستنا. اما بنسبة للجانب التطبيقي فقد قسم الى فصليين ، اولا الاجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية ، وذلك موازاة مع تحديد منهج البحث وكذا مجتمع وعينة البحث ، وادوات جمع البيانات والمعلومات(الاستبيان) التي تم بعد ذلك مناقشتها و تحليل نتائجها ، وصولا الى مختلف استنتاجات والتوصيات المقترحة.

مدخل عام

التعريف بالبحث

1-الاشكالية

عرفت المؤسسات الرياضية الجزائرية كغيرها من المؤسسات سواء الاقتصادية او التجارية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثر بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها ن وهذا في مختلف مراحلها بداية بالتسيير الذاتي في ظل النظام الاشتراكي ، وأخيرا نظام الاستقلالية في تسيير المؤسسات الرياضية.

ففي مجال تسيير الموارد البشرية لا تخلو إي مؤسسة من برامج تصبو لتسيير العنصر البشري وتنظيمه من اجل تحقيق الفعالية ، وبما إن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى تسير محكم .

فاعتبار العنصر البشري عنصر استراتيجي في المؤسسات ، مع التطور التكنولوجي والاندماج الاقتصادي العالمي وتغير أساليب ومفاهيم الإدارة بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص، مع زيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وإعطاء الأولوية الكبرى لجانب دور الإفراد واستراتجياتها التنموية والمستقبلية " فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هبي الأكثر أهمية ومحورية لان آي شئ أخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة ، إي إن ممارسات تسيير الأداء الوظيفي للعاملين هي المحدد الرئيسي لكل المهام في الدارة ، وهذا ما سنتطرق إليه في بحثنا هذا.

ووفق ما سبق ذكره جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية :

مامدى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية :

1/ هل يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

2/ هل لعنصر التخطيط انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية ؟

3/ ما مستوى تأثر أفراد عينة البحث بتسيير الموارد البشرية في لمؤسسة الرياضية ؟

الفرضية العامة: لتسيير الموارد البشرية انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

ويندرج تحت الفرضية العامة فرضيات جزئية هي اجابات على الاسئلة الفرعية

1/ يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

2/ لعنصر التخطيط انعكاس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

3/ تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية .

2-أسباب اختيار البحث

*كون الموضوع يدخل ضمن التخصص (تسيير موارد بشرية ومنشأت رياضية).

*إعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الاداء الحسن للمؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات العامة ، لذا وجب الاهتمام به وتفعيله ومحاولة مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها العصر.

*غبراز اسباب تدني الرضا الوظيفي لدى عمال المنشات الرياضية ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء الوظيفي .

* معاناة الكثير من المؤسسات الرياضية خصوصا في الدول النامية ، من انخفاض مستوى أدائها ، نظرا للعوائق الادارية والتنظيمية وغيرها.

الاهمال الكبير من قبل المؤسسات الرياضية لادارة الموارد البشرية وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجيا.

3-أهمية البحث

*اثراء معلوماات وزيادة معارف في هذا الموضوع الذي يندرج ضمن التخصص الدراسي.

*مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة الرياضية

*تقديم معلومات واقتراحات تساهم في استفادة العاملين في هذا المجال بتفعيل وتطوير تسيير العنصر البشري الذي نام لان ينعكس ايجابيا على ادائه الوظيفي .

4-اهداف البحث

*الوصول لمعرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الجيد للمؤسسة الرياضية ، منخلال الاهتمام بالاداء الوظيفي للعاملين .

*التعرف على واقع العامل في المؤسسة الرياضية والمشاكل التي تواجهه.

*السعي للوصول الى تسيير ايجابي للموارد البشرية للمؤسسة الرياضية من اجل المساهمة في لافع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين.

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات

5-1-مفهوم ادارة الموارد البشرية :

لغويا : هي المصادر او الوسائل او الثروة ، وهو المورد مفرد موارد وهو المكان الذي يأتي الناس اليه للحصول على شئ يحقق مسعاهم.

اصطلاحا :هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها وهذه بشكل اقتناء الموارد الاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظة وتطويرها **(البرطوني سعاد نايف ، 2004)**

5-2-مفهوم تسيير الموارد البشرية : هي مجموعة من الاجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب علة الموارد البشرية بالطفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة والعمل على تحفيزها وتطويرها.

5-3-مفهوم الاداء الوظيفي :

لغويا : أدى الشئ ، اوصله اليه والاسم الاداء هو ادى الامانة من بعد الهمزة ، والعماة لهجو بالخطأ فقالو : فلان ادى للامانة بتشديد الدال ، ووجه الكلام ان يقال فلان أحسن أداء.

وأدى دينة تأدية : اي قضاة والاسم الاداء ، ويقال أدى فلان ماعليه أداء وتأدية . **(ابن منظور محمد، 1997 ، المجلد 3-5)**

اصطلاحا : هو التزام الموظف بمتطلبات وظيفة التي اسند تاليه مهامها . **(الهيتي خالد عبد الرحيم ، 2003 ، ث 195)**

الجانب النظري

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

تمهيد

تتسم المنظمات الموجهة استراتيجيا بالرؤية الثاقبة لأبعاد و متغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري و الإيديولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة و مجالات العمل، فهي تصيغ رسالتها و تضع غاياتها و أهدافها و تتوقع بفراسة مكانتها المستقبلية مما يساعدها في رسم خططها و سياساتها و إجراءاتها و خطوات أعمالها، ثم هي تنظم علاقاتها الداخلية في بناء متناسق يوضح مختلف سلطات و مسؤوليات وحداتها المختلفة و يبين التزامات وواجبات أفرادها في مواقعهم المتعددة بالاعتماد على نظم توجيه ترتبط بثقافة تنظيمية واضحة و مؤسسة على منهج موضوعي بعيدا على التأثيرات الشخصية، بالإضافة إلى النشاط الرقابي و ذلك بمتابعة الأداء بغية تطوير و تنمية النشاط المستقبلي، و يختلف نجاح الأنشطة السابقة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية الاستفادة من العنصر البشري أثمن و أغلى الموارد المتاحة للمنظمات

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تتصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة اداء اي مؤسسة و في اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية، و التي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية، و حتى تضمن المؤسسات هذا تقوم ادارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم اداء العاملين، و

هي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت و تبلورت اكثر فاكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول، يشرف عليها افراد مدربون على ادائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي و موضوعي.

إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة عماله؛ ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أهمية بالغة في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة ،غير أن هذه النظرة إلى إدارة الموارد البشرية تطورت عبر الزمن، إذ أصبحت تحتل موقعا هاما في التنظيم من خلال الاهتمام الذي حظيت به من قبل المؤسسات ورجال الإدارة والمسيرين، الذين تغيرت نظرتهم السابقة للموارد البشرية، فكانوا لا يرون فيها سوى تلك الوظيفة الروتينية التي لا صلة لها بأداء الفرد، إذ انحصرت في بعض المهام الضيقة مع الأفراد العاملين وتسجيل الحضور وصرف مستحقات العمال.. إلى غير ذلك من الوظائف الضيقة التي جعلت إدارة الموارد البشرية لا ترتقي إلى مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة .ومن هذا المنطلق، نجيب على الإشكال المطروح :ما مدى دور فعالية نسق الموارد البشرية في تحقيق أداء فعال داخل المؤسسة ؟

المحور الاول : ماهية تسيير الموارد البشرية

1-1-1-تسيير الموارد البشرية

تواجه المؤسسات اليوم تحديات ممثلة في المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية مما يجعل من مهمتها اكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة ، والتعامل مع النقابات العمالية ومركبة التضريعات الحكومية ، فضلا عن العالمية والاتجاهات والمتغيرات في القيم الاجتماعية والعادات والتطلعات العمالية والتي اصبحت تشكل مسائل غاية في الاهمية تقتضي مواجهتها والتعامل معها بكل حرص وفعالية ومن هذا المنطلق يبرز الدور الاساسي والمحوري الادارة الموارد البشرية فماذا تعني ادارة الموارد البشرية وماهية اهدافها وماهي اهميتها ؟

- مفهوم تسير الموارد البشرية

إن وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

- **وجهة نظر التقليدية:**

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجازات و الترقيات و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشأة و قد انعكس هذا على الدور الذي يهم مدير إدارة الموارد البشرية، و كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة . **(د صلاح الدين عبد الباقي، 1999،ص15).**

- **وجهة النظر الحديثة:**

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد لبشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و النتاج و المالية و كذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، و كذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جدب و استقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة **(د صلاح الدين عبد الباقي ،1999،ص15).**

- **أهم التعاريف تسيير الموارد البشرية:**

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البش رية ، و دلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

-**التعريف الأول:** يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد

احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة." (د مصطفي نجيب شاوش، 1996 ، ص27).

-**التعريف الثاني:** عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية . (مهدي حسن زويلف ،1994، ص12).

-**التعريف الثالث :** إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها. (احمد ماهر ،2004 ن ص 26)

- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية، حكومية، خاصة..... إلخ، و يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا، و هذا يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات و تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، و فرعية و وتتمل في :

- **الأهداف العامة:**

✓ **تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCY** :هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت عيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، و طالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية . (جمال الدين محمد المرسي،2003، ص43).

✓ **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي ا EFFECTIVINESS:** هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول و لكن يمكن تمييزه عنه بوضوح ، هذا الهدف هو المحافظة علة التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا " الوقاية التنظيمية." (جمال الدين محمد المرسي،2033،ص38)..

- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءات إدارات المنظمة و فعالياتها في أداء مهامها و أنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة و فعالية المنظمة ذاتها و مدى قدرتها على التميز و المنافسة داخليا و خارجيا .(د مازن فارس رشيد،2001: ص 15-16).

كل ذلك يتحقق بأحسن استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة و ثم التخطيط لها بعناية و الاهتمام بها و المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها و وضع نظام عادل للمرتبات و المكافآت و الحوافز و تبني

الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات و معايير عادلة تكون معلومة و واضحة للجميع، و على درجة الشفافية و الوضوح.

و للتطور العلمي و التطور التقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة و الذي غير من طبيعتها و عملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادة في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة و الاعتماد عليها في أنشطة و مهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين و غيره . **(مازن فارس رشيد ، 2001 ص26)**.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

- ✓ الدراسات و البحوث
- ✓ التكلفة
- ✓ الحاجة إلى التخصص
- ✓ الاستفادة من الموارد البشرية . **(سعاد نائف باطروني،2004: ص13)**.

و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات و بغض النظر عن حجم تلك المنظمات، فقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990 ، أن هذه الشركات تتابع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: **(د سنان الموسوي ، 2004ص21)**.

-ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشر.

-إعطاء عملية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين و اختيارهم و تطوير قدراتهم.

-تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من إتحاد القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

-تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي في التخطيط الإستراتيجي الشامل في الشركة.

1-1-2- أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات العمومية، كونها تلعب دور حيوي لصنع و نجاح هذه المؤسسات، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمداخلاتها و مخرجاتها تشكل بالامتياز الخيارات العلمية و العملية المتاحة أمام هذه المؤسسات.

لقد أقر الأكاديميون بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية، التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل و تنمية قدراتهم و استثارة حماسهم و تنمية علاقات فيما بينهم ، و تصميم المهام الموكلة إلى كل منهم إلى جانب قياس و متابعة أدائهم، و تنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل و للمؤسسة.

– أنظمة تسيير الموارد البشرية

- **نظام التخطيط لتسيير الموارد البشرية:**

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. تكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في العناصر التالية:

– التنبؤ في اتجاهات الطلب و العرض في القوى العاملة (**د عبد الرحمان عبد الله الشفاوي، 1976،ص17**).

– خدمة الأهداف العامة

– تقليل التكاليف

– تحسين و توزيع و استخدام الموارد البشرية (**خالد عبد الرحمان الهيتي ،2005،ص73**)..

- **نظام التوظيف للموارد البشرية:**

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب و الاختيار و التعيين، "Recrutement ; Section ; Placement و ينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على" باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة و الوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية ، و يمكن القول أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب . (**سالم مؤيد سعيد وعادل حرموش،1991،)**.

- **نظام الأجور و التعويضات:**

تعد أنظمة الأجور و الرواتب من بين الأنظمة التي لافت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور و الرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء ة استقرارهم في المنظمة . وتعد الأجور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المتسلمة تتكون من ثلاث أجزاء أو مكونات:

–**المكون الأول** :الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف.

–**المكون الثاني** :فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل.

–**المكون الثالث** :يتضمن الفوائد و الخدمات (التعويضات الغير مباشرة.)

لا بد على أي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها منى وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، و كذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن

أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، و إلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل و أجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظام عادل للأجور.(د شنوفي نور الدين ،2011،ص)

- **نظام تكوين الموارد البشرية:**

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و من المؤسسة التي تحقق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- ✓ الزيادة في الإنتاج
- ✓ الاقتصاد في النفقات
- ✓ التقليل من دورات العمل .
- ✓ الرفع ن معنويات العاملين (د ابراهيم الهميمي،1958، ص6)
- ✓ تخفيض حوادث العمل. (عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار، 1988،ص 620)

- **نظام التقييم و رقابة أداء الموارد البشرية:**

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

- **آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**

- **الركن القانوني(التحكم في الوسائل التنظيمية و التشريعية)**

كثيرا ما تكون هناك نزاعات و خلافات و قضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات و في التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة و المعقدة، و كذلك الإجراءات الثقيلة و يصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات التي تسمح للمسير التطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية.

الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم(وضع لوائح) خاصة في:

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال الحركات (التنقلات)
- مجال النقاع
- مجال الضمان الاجتماعي

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية على الحالات الممثلة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتمل تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف خاصة في:

- مختلف أنواع طرق التوظيف.

-الشروط الموضوعية للصنف المشترك، و الصنف المخصص.

-الإجراءات.

-النصوص المرجعية..... الخ . (**شنوفي نور الدين ،1988، ص 165**)

- **الركن الإداري (مسك أدوات المراقبة)**

✓ **الملف الفردي للمستخدم dossier**

الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية و هي أساسا تتمثل في:

-وثائق الحالة المدنية.

-الشهادات أو الكفاءات.

-قرارات التعيين، التثبيت ، الترقية.

-الوثائق المتعلقة بالوضعية أو الحركة (**شنوفي نور الدين ،1988، ص 165**)

كل الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد الذي يتضمن خمس ملفات فرعية:

- ملف فرعي :الوضعية الخاصة بالعامل .
- ملف فرعي :دورات مدة العمل المهنية.
- ملف فرعي :التقييم .
- ملف فرعي :توقيف العمل .
- ملف فرعي :متفرقات .

إن ملف المستخدم، يعد بمثابة وسيلة طعن و ليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلا في حالة الضرورة، فهو يتمتع بالسرية ، كما لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون و القواعد المنظمة لذلك ، و من طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

لهذا ينبغي تكوينه و إيداعه بالأرشيف بمصلحة المستخدمين و يعالج من طرف أعوان يخول لهم القانون التصرف في الملف. (**شنوفي نور الدين ،1988، ص 168**)

✓ **وصف بطاقة المستخدم Fishier**

البطاقة المصممة للمؤسسة ذات طابع إداري، تلخص كل من مدة العمل المهنية، تضع بكل وضوح جميع الق وانين المتاحة الخاصة بالقطاع و كذلك وضعية المستخدمين و مهنة المعني:

-الحالة المدنية للعون و عائلته- الكفاءة والشهادة - وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية - إدارة مدة العمل المهني - الوضعية الإدارية -.التكوين- التنقيط -العقوبا -توقفه عن العمل -التعويضات -المنازعات.

عند مختلف الملفات، بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن نونية فإن عدادها يتم وفق الوظيفة و حسب القوانين النوعية أو الخاصة لقطاعات خاصة و الإدارات العمومية (**شنوفي نور الدين ،1988، ص 170**)

- **الركن القيادي (:لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية)**

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية، كالسند و ملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات و معرفة التعداد و خصائصه، و بالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح و السليم للتنظيم. و لكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات التحليل و التلخيص تتلاءم من خصائص المنظمة المعنية و بهذا الصدد فإن مجموع النشاطات المتعلقة بالتوظيف ، حماية و تطوير المستخدمين تفرض على المسؤول أن يحدد لنفسه أهداف و أن يضع توقعات و مخططات للتوظيف أو التكوين.

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل و متابعة تطوير المستخدمين، فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدهم على تسيير المستخدمين و اتخاذ أفضل و أحسن القرارات، و وضع توقعات و تقديرات مستقبلية .(**شنوفي نور الدين ،1988، ص 170-171**).

1-1-3- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مديرين و ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، و تأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعملهن فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب – بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم – أما في حالة عدم توافر هذه الشروط – و هو ما يحدث غالبا- ، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فيجب على المنظمة أن تخصص للعاملين الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة.

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثا إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، فمن نتائج هذه الأخيرة توضح أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على ت وفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد . **(د عمرو وصفي عقيلي ،1996 ص80)**

-أساليب تنمية العاملين

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارساته للعمل فعلا، و هذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالا رسمية ، كما أنه لا يمكن الاعتماد عليها فقط و هذا و لأنها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكتسب العامل مهارات وخبرات خاطئة، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق مضمنة ، ومن أهم هذه الأساليب" التدريب د اخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل "بالإضافة إلى تقييم فعالية التدريب . " **(محمد سعيد سلطان ، ص194)**

- **التدريب في مكان العمل :** **(د على غربي ،بلقاسم سلاطنية،اسماعيل قيرة، 114)**.

✓ **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** تلقى عن هذه الطريقة عن عبئ التدريب على عاتق الرئيس المباشر – المشرف، أو رئيس العمال – باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في التي يشرف عليها، و من ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية.

- ✓ **التدريب عن طريق عامل قديم** ،: لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة العمل أيضا المعلومات الفنية، و بهذا تتاح الفرصة المتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه.
- ✓ **التدريب تحب توجيه و ملاحظة المشرف:** حين يحدد للمشرف دور ايجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة ثم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و إنتقاداته . **(د على غربي ،بلقاسم سلاطنية،اسماعيل قيرة، 115)**.

- **التدريب خارج مكان العمل:**

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز التدريب في المنظمة، إذا كانت المنظمة ذات إمكانية كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة ، و في هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، و قد يأخذ هذه الأسلوب منالتدريب صورا عديدة سنحاول فيما يلي شرح وجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل.

- ✓ **المحاضرة:** تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين (قواعد، إجراءات ، طرق أداء العمل) .... و مع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، مع زيادة فرص الاحتكاك بالخبراء و المختصين من المديرين . **(محمد على جعلوك ،ص171)**.
- ✓ **التدريب المهني:** يقوم المدرب في هذا الأسلوب أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و المعرفة والاستقلالية في الحكم التقدير، يمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات. **(على غربي ن بلقاسم سلاطنية ،اسماعيل قيرة ، ص115)**
- ✓ **دراسة الحالات:** يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بمشكلة موضوع البحث . **(محمد جعوك ، ص176)**.

- **تقييم فعالية التدريب:**

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج و نقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدرب إلا أن هذا التقييم ما زال محدودا خصوصا في البلدان العربية، و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربع مجالات ، أو بمعايير كم حددها " كيرك باتريك " Kirl Patrik وهي : **(محمد سعيد . ص201)**

-رد فعل المشتركين في برامج التدريب

-التعلم.

-سلوك الفرد في المنظمة

-نواتج الأداء التنظيمي.

رد فعل المشتركين: و تتلخص في التساؤل :ما مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج ؟

و يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، و يمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، و عادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الدور التدريبية، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر **(على غربي ، بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة ، ص 120)**

- ✓ أو التساؤل :ما هي المبادئ أو المفاهيم و الحقائق التي تم تعلمها من المدرب ؟

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، و يتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، و هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السكوني لدى الفرد.

- ✓ **السلوك :** أو الإجابة عن التساؤل :هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج ؟

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل و تقييم هذا التغير، و يمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير . و يعد هذا التغيير أصعب من تقييم ردود الفعل و التعلم . **(علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة ، ص121)**

- ✓ **النتائج:** و في هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل :ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دورات العمل و تحسين المهارات ، و زيادة الإنتاج ؟

– أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)

بدأ ذي بدأ نطرح التساؤل :هل يوجد فرق بين تنمية العاملين و تنمية المديرين ؟

الجواب :نعم، نعتقد أن هناك فرق ، فبينما بخلط الكثير من الكتاب و الدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، نقوم بالتمييز بينهما، إن تنمية المديرين و كما يطلق عليها بالتنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين و الأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية و حصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية، و يوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج التنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

و يمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين :أساليب التنمية في مكان العمل، و أساليب التنمية خارج مكان العمل

- **أساليب التنمية في مكان العمل** : **(محمد سعيد سلطان ، ص 223–227)**

يمكن تنمية المديرين أو قدراتهم في المكان الذين يعملون فيه، و هذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، و سنتاول هذه لأشكال أو الأساليب الشائعة أثناء العمل.

- ✓ التنمية عن طريق الرئيس المباشر. **(د روزماني ماكماهون،1989، ص106)**
- ✓ إسناد مهام خاصة:
- ✓ الاشتراك في أعمال اللجان:

- **أساليب التنمية خارج مكان العمل:**

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعينة ببرنامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها و من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية

و تتميز التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة و كفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات، و توفر المديرين الأكفاء المتخصصين، و تجمع خبرات الأفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها الأمر الذي يتيح لكل دارس الفرصة للتعرف على مشاكل و خبرات المنظمات الأخرى ، و تتميز أخيرا بأن عمليات التنمية التي تنتجها تبعد عن جو و مناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب و التعمق.

و سنحاول بشكل مختصر التطرق إلى الأساليب الأكثر شيوعا و استخداما في تنمية المديرين.

- ✓ **أسلوب الحساسية :** طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يتم فيه جمع مجموعة من المتدربين و تعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات ، و كل فرد يأت كأنه يعرض

موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثة و يلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر . **(د عبد الفتاح بوخمخم ،2001 ، ص112)**

- ✓ **دراسة الحالات:** بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية، و تقوم هذه الطريقة على عرض مواقف و مشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة ثل الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها.
- ✓ **تنمية الأدوار:** تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارات المدير في التعامل مع الأفراد الآخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم و توجيههم ، و تستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة . **(دعبد الفتاح بوخمخم،2001 ص 111)**
- ✓ **البرامج الدراسية:** يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية و تعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة في زيادة معارفه و تنمية قدراته المفاهمية و التحليلية، و عادة ما تقو المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفيها و في إطارها الداخلي ، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ لإرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج و مقررات دراسية توفها الجامعات و مراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات. **(محمد سعيد سلطان ، ص133)**

و يوجد العديد من الطرق لتقييم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على أخد آراء المشتركين في برامج التنمية ، و يقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغيرات في سلوك المديرين (مقارنة سلوك المدير قبل و بعد العملية أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر لم يدخل العملية التنموية.)

المحور الثاني : الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية

1-2-1- ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ،والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى.

- **مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره**

- **مفهوم الأداء:** هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

✓ يعتبر مفهوم الأداء " :عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

✓ كما يعبر مفهوم الأداء ": عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" **(خالد محمد بن دحمان ،2009،ص383)**

✓ و يعبر الأداء ايضا عن" السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب **.(سناء عبد الكريم الخناق،2005،ص36)**

✓ أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه": القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية على بيانات من شأ محد ودة." **(احمد زكي بدوي،1992،ص310)**

- **عناصر الأداء:**

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي(**حسين محمد حراحشة،2011،ص 93-94**) :

✓ **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

✓ **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

✓ **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

✓ **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز

- ✓ **المثابرة والوثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

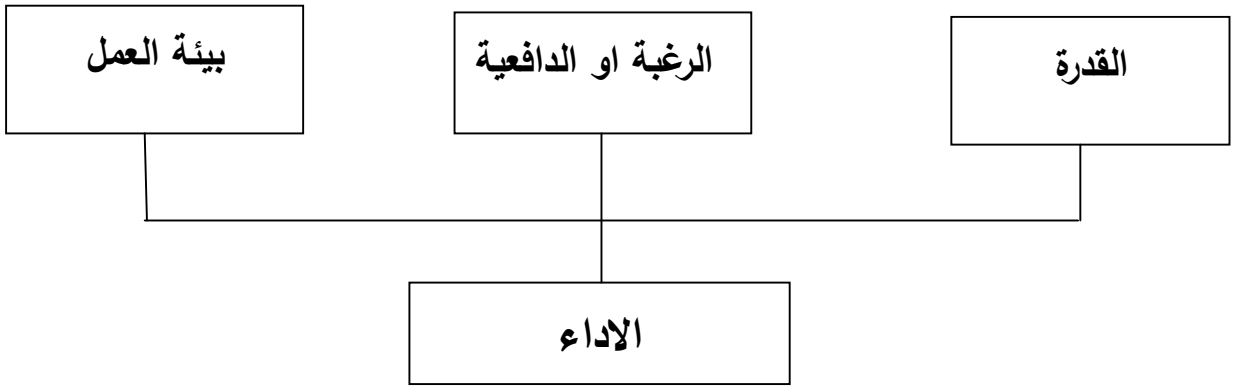
– محددات الأداء الوظيفي و معوقاته

- **محددات الاداء:** إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ."ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في :
  - ✓ الجهد المبذول من طرف الفرد
  - ✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لاداء الوظيفة
  - ✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال . (**بختة هدار ،2012، ص 26)**

يرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة، القدرة و بيئة العمل : (**احمد سيد مصطفى ، 2000، ص14**

الشكل رقم (01) : محددات الاداء



المصد ر : أحمد سيد مصطفى، مر جع سبق ذكره ، ص14

- **معوقات الاداء:**

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل و من اهمها : الاضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، إلا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه و قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على يمارسه من عمل، بالإضافة الى ظروف العمل مؤثرات على الجهد، القدرة و الاتجاه، فعلى الاجتماعية .(**مجدي احمد عبد الله ، 1996، ص 187**) و يجب النظر الى هذه العوامل على البيئية على ا سبيل المثال : اي

عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الاشراف السيئ يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، اضافة الى ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد، لذا فانه من اكبر وأهم مسؤوليات الادارة نجد :

- ✓ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين
- ✓ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الاداء بما يمكن من تحقيق اداء جيد

– العوامل المؤثرة على الأداء

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها:حركية الوسائل المالية،التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الابداعات .فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية والكفاءة ، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا توجيه المنظمات وقيادتها الى النجاح بوضع اطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في المنظمة. من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد (**بلمقدم مصطفى ، بوعشور راضية ، 13-14ديسمبر 2014، ص 79-82**).

- **الأداء وصاحب العمل:**

ظهر مفهوم صاحب العمل (L'entrepreneur) يشير الى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة ومستنبط من التشكيلة الاجتماعية الاقتصادية، ويمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في :التمييز في رقم أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج والكفاءة.

- **الأداء وتدخل الدولة:**

يعود مشكل الأداء كذلك الى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة مل حظوظها في المنافسة والمردودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي .قد يكون المنظمات والهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها لمستهلك .لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون الى اقتراح خوصصة المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء، لا يمكن التسليم بأن الخوصصة هي الحل الوحيد لانها ا لا تضمن النجاح % 100 كما أن المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح وفشل ،رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

- **الأداء والمؤسسات المالية:**

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد للخطر (Le risque) ولاداء المنظمات ،وهذا يرجع الى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصةمن تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحولات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية . (أكيد أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل للطرق ولأرضية الإستعمال).

ان النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يبعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الإقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز

ديمقراطية الإقراض .رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج مؤسسة، لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية لأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين هما:

- ✓ عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.
- ✓ تسيير بنكي قليل الكفاءة.

ولذا تتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، وبالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب إنخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك والمحيط الإقتصادي.

- **الأداء والشراكة:**

إن إنشاء منظمات بين مسيرين وطنيين وآخرين أجانب، بدون شك هو مصدر لإنطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية ومن جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

- **الصلة الوثيقة بين التكوين والأداء واستعمال الطرق العلمية:**

تقترح نظرية رأس المال البشري إن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الإقتصادي، حيث يرجع بعض الإقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم،ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات الآن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد إستراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الإتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح .

إن صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الإستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية بإقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن إستعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الإستثمار يقود الى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد :القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي....

1-2-2- تقييم الاداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية

ان تحديد مفهوم الاداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد اهميته اذا كان لا يهدف اساسا الى معرفة كيفية تقييمه، و من هنا فان هدفنا من هذا المبحث هو القاء الضوء على المقصود بتقييم الاداء، اهميته، اهدافه، معايير تقييمه، مؤشرات قياسه و كذا خطوات تقييمه.

- **تعريف تقييم الاداء الوظيفي، اهميته و اهدافه**

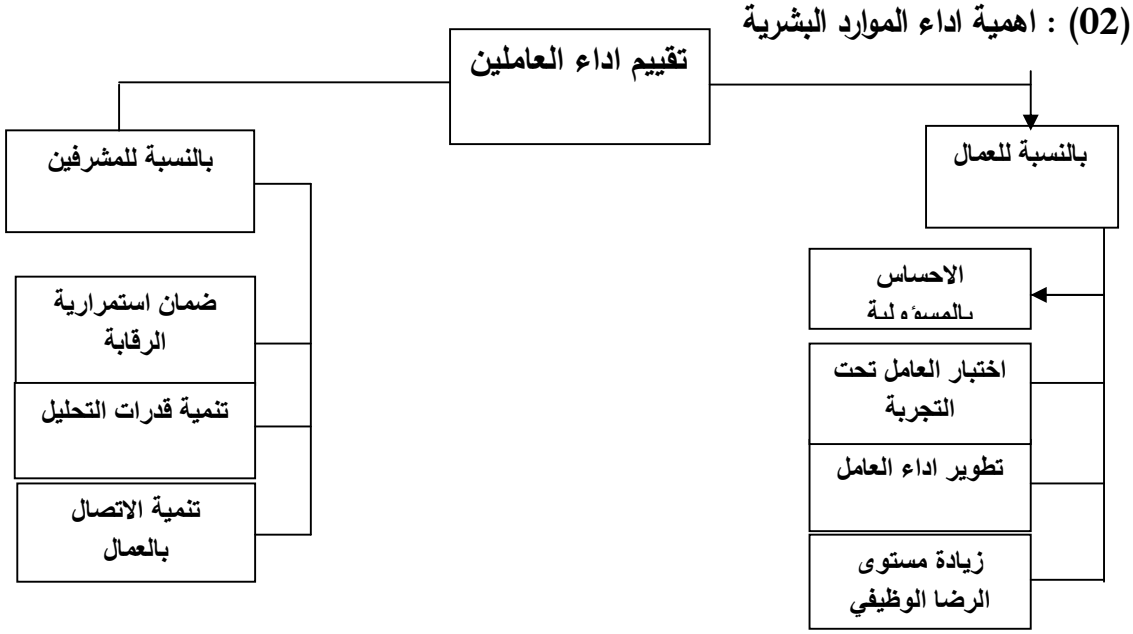
- **تعريف تقييم الاداء:**

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم (**الهيتي عبد الرحمان ، 2005، ص198**). تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة **بتقييم** الأداء Performance ، كما سمي بقياس الكفاءة Rating ، وآخر ون سموه بتقييم الكفاءة ، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها (**نوري منير ،2010 ص 337-338**)، فهي عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي .كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف ايقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية ومستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في .التو واللحظة . (**نادر احمد ابو شيخة،2010،ص 332**)

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن " تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين:

الشكل رقم (02) : اهمية اداء الموارد البشرية



المصدر : نعيمة فضيل أهمية تقييم ظاداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مرجع سبق ذكرة ، ص29

- **أهمية تقييم أداء الموظفين:**

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم واجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى اهمية تقييم الاداء من خلال مايلي (**خضير كاظم حمود، 2007 ، ص152**).

- ✓ **تخطيط الموارد البشرية :** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بطل فاعلية ، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.
- ✓ **الأداء وتطويره تحسين :** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد والموظفين لديها،ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجلات التي يشعرون بالضعف ولذا فان التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية :** مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لايتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

- **اهداف تقييم الاداء:** و من هنا يمكن القول ان برنامج تقييم اداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما :

- ✓ **هدف اداري :** و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.
- ✓ **هدف تطويري :** و ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع ان معظم المؤسسات تدعي ان برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة ان معظم هذه برنامج تخدم الهدف الاداري بالدرجة الاولى و عموما فان تقييم اداء العاملين يهدف الى مايلي:

- ✓ العدالة و الدقة في المكافآت
- ✓ تحديد الافراد الممكن ترقيتهم
- ✓ توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية
- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي
- ✓ تحديد الاهداف الخاصة بالأداء

- ✓ تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات ادائهم
- ✓ المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي
- ✓ المساعدة في تخطيط القوة البشرية

– معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه

هناك عدة أساليب ومؤشرات لقياس الأداء في المنظمة. فقد استخدمت عدة معايير للتقييم، و سوف سنتطرق لكل من معايير تقييم الأداء ومؤشرات قياسه من خلال هذا المطلب

- **معايير تقييم الأداء:**

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء حيث أن هناك تصنيفات عديدة أهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي :

- ✓ **معايير مالية :** وهنا يتم تقييم الأداء بناءا على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المنظمة، وأن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المنظمة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:
  - ❖ معدل العائد على الاستثمار في المنظمة
  - ❖ حجم المبيعات
  - ❖ الحصة السوقية مقارنة مع اقرب المنافسين للمنظمة
  - ❖ الأرباح المحققة في المنظمة
  - ❖ معدل نمو المبيعات الإجمالية
- ✓ **معايير غير مالية :** هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا و آراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير الغير مالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء. إن هذه المعايير غير الملموسة تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الاحيان المؤشرات او المعايير المالية ابرازها وبيانها وهذه المعايير تعتبر مهمة لانها قد تكشف عوامل عديدة ومن المعايير الغير مالية ما يلي :
  - ❖ تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
  - ❖ تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم
  - ❖ تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
  - ❖ تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين المنافسين وتحسين هذا الموقع
  - ❖ تقييم الأداء من حيث نسبة الماهرين في المنظمة
  - ❖ تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
  - ❖ تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات

- **مؤشرات قياس الأداء:**

✓ **مفهوم قياس الأداء** : يمكن تعرف قياس الأداء Performance Measurement على انه : عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لاهدافها المحددة في الوقت الحاضر **(ام العز حمودي 2012، ص 16)** هنا يربط قياس أداء المنظمة بالأنشطة التي تحقق عائد للمنظمة، لهذا يجب أن بأمور ثلاثة هامة هي:

❖ الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجا

❖ الجودة الشاملة : وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء .

❖ التنافسية : تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

✓ **مؤشرات قياس الأداء** : إن نجاح مهمة تقييم الأداء متوقفة على دقة وملائمة المؤشرات وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب .وعليه سنتعرف على نوعين من مؤشرات قياس الأداء التي تتمثل في:

❖ مؤشرات القياس التقليدية : هي مؤشرات يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي : **(عمر تمغجدين ، 2013 ، ص 66)**

❖ مؤشرات الإنتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

❖ مؤشرات الإنتاجية : وتشمل إنتاجية العمل و انتاجية راس المال و انتاجية الأجر و انتاجية المواد الخام .

❖ مؤشرات المالية : وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤش ا رت تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية(بين الأصول والخصوم)و معدل د وران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية. الخ.

❖ مؤشرات البيع : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات...الخ .

❖ مؤشرات أخرى مختلفة : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج ...الخ.

❖ مؤشرات قياس الأداء الحديثة : يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية البحتة، مما أدى تزايد الاهتمام إلى ضرورة الاتجاه نحو استخدام

إن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات التي تناولها الباحثين في تعريفاتهم لبطاقة الاداء المتوازن هي أن " مقياس الأداء المتوازن" يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة

ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي : **(صلاح بلاسكة ،2012 ، ص 17)**

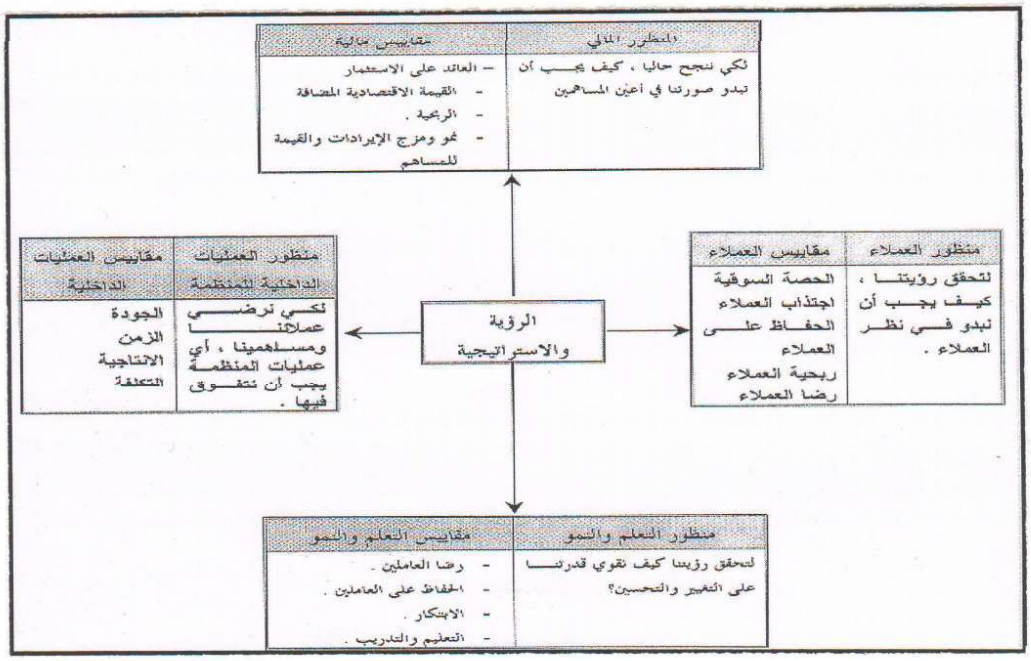
–البعد المالي : ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمنظمة(المساهمين)

– بعد العمليات الداخلية : يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و اجراء عملياتها الداخلية من انتاج وتسيير

–بعد العملاء : يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم

–بعد النمو والتعلم : هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء

الشكل رقم (03) : نموذج بطاقة الاداء المتوازن



المصدر : يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي واطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة –دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية–، جامعة البليدة،2011

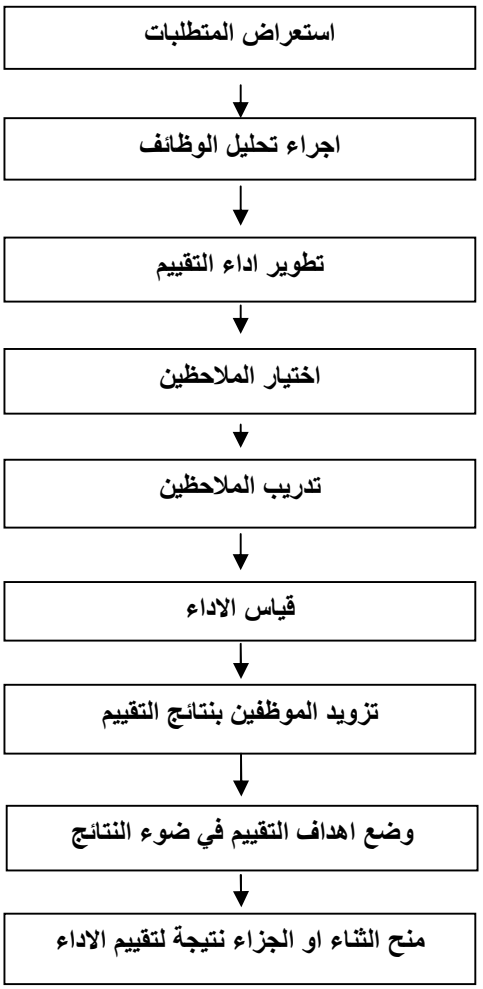
- **خطوات تقييم الأداء.**

وقد اختلف الباحث ون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها فمثلا حددKenneth N.Wexley و Gary Latham الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء : (**عبد الباري ابراهيم درة ، 2000، ص 261)**

- استعراض المتطلبات القانونية
- إجراء تحليل الوظائف
- تطوير أداء التقييم
- اختيار الملاحظين (المقيمين)
- تدريب الملاحظين
- قياس الأداء
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم
- وضع اهدتف التقييم في وضوح النتائج
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء

ونمثل الخطوات في الشكل التالي:

شكل رقم (04) : خطوات عملية تقييم الاداء حسب نموذج Latham et Wexley



المصدر : عبد الباري ابراهيم درة+زبير نعيم الصباغ ص 263

كما هناك طريقة أخرى لإعداد خطوات تقييم الأداء حيث تبدأ هذه الأخيرة بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ومن ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك، و سوف نتطرق الى هذه المراحل بالتفصيل:

- **التعرف على العمل:**

قبل القيام بتحديد أسس أو معايير التقييم نق وم بالتعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل و وصف وتصنيف وتقييم الوظائف . **(سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، 1999، ص 244)**

- **تحديد معايير الأداء:**

لبناء معايير معينة للأداء ولكل العمل من الاعمال في المنظمة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل ستساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال ، أنه من الممكن الإعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا الى ان معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا أو جوانبا عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء، من هذه المواصفات أو الشروط مايلي:

- ✓ **الثبات :** يقصد به إمكانية القياس، أي أن ثبات القياس يضم جانبي الاستقرار و التوافق، فال الاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينجم عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذ من قبل افراد مختلفين أ وبطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة لأخرى.
- ✓ **التمييز** :المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الافراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض إستخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيعالأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد.
- ✓ **القبول :** لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للعاملين.

- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:**

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء، لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أف يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الافضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الإستفهام عن الجوانب التي تكون غير واضحة لديهم.

- **قياس الأداء:**

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي :ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة: الإستعانة بهذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

- **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:**

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، ولابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية وهي مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:**

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج التقييم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المق يّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل، خاصة السلبية منها، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق، وكما أشارت الدراسات إلى ذلك، يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر. **(يوسف حجيم الطائي ، 2006، ص 238-237).**

- **الاجراءات التصحيحية:**

من الممكن أن تكون الاجراءات التصحيحية على نوعين:

✓ **الأول مباشر وسريع :** إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فهذا النوع من التصحيح وقتي.

✓ **اما الثاني فهو إجراء تصحيحي أساسي :** يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليلها بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الاول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كث يرة على المدى الطويل .

ويعتبر أسلوب الإدارة بالاهداف MBO Management by objective تطبيقا للخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم .

1-2-3- المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

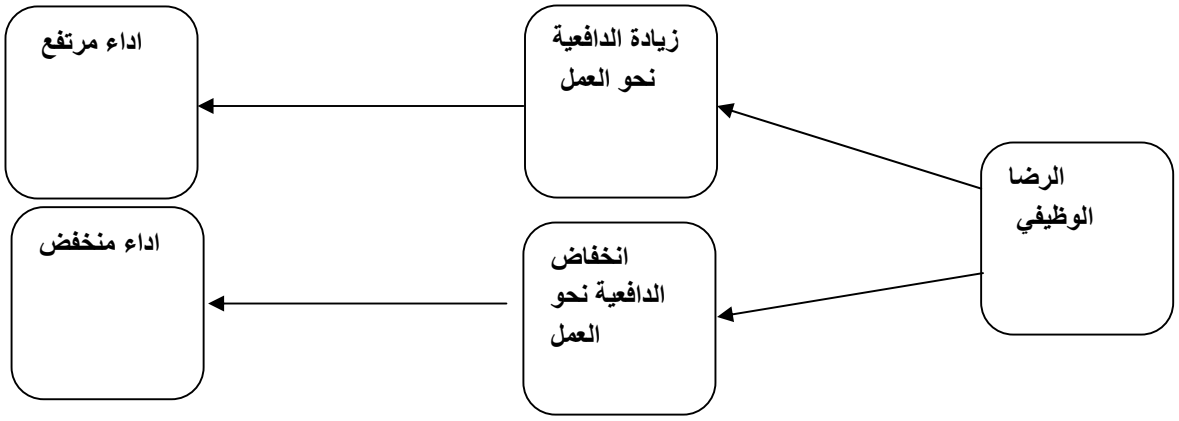
ان الأداء الوظيفي من العوامل الاساسية و التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما تناولنا المطلب الثاني الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي ، أما المطلب الثالث فيشمل الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

1- الرضا الوظيفي واثره على الأداء الوظيفي

- **كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد معدل الأداء:**

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة ايجابية بين الرضا و الأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه ، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها ا الدراسات التجريبية بمصنع **هاوثورن** Howthorne و التي أكدت هذه العلاقة الوطيدة ، بالإضافة كذلك إلى دراسات **ليكرت** "Likert و في منهج **بافلوف** " Pavlove في تغيير سلوك الأفراد...، كل هذه الدراسات و غيرها أثبتت أن ارتفاع " مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع معدلات الاداء كما و نوعا , الا في بعض الحلات الشاذة حسب راي الباحث مثل الافراد الذين تختلجهم عقد وامراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت و تطورت ظروفهم الحياتية والعملية ، او بعض الافراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي تولد عنه حقد دائم على المؤسسة و ساهم في انعدام الثقةبين الموظف ومؤسسته، أو غيرها من الظروف الخاصة التي يمكن مصدقتها داخل مجموعة كبيرة من الحالات العادية والتي على الاغلب تتأثر بهذي العلاقة الايجابية وتتماشى معها . والشكل التالي يوضح العلاقة الاولى بين الرضا الوظيفي والاداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الاداء):

شكل رقم (05) : العلاقة الاولى بين الرضا الوظيفي والاداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الاداء)



المصدر :صبيان ايمان، ص130

- **كلما زاد مستوى لأداء الوظيفي زاد معدل الرضا :**

هذا الاتجاه وجد الكثير من الأبحاث والدراسات التي أيدته، ولعل نموذج Porter Et Lawler يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع(عكس الإتجاه الأول)، وتتضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي(الترقية، الأجر،ظروف عمل جيدة، ....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه.

وبالتالي فالأداء هو المتسبب في الرضا وهذا ما يوضحه المربع الأول من الشكل السابق.

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض، وهذا ما يشير إليه المربع الرابع من نفس الشكل.

- **لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي:**

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية (**نور الدين شنوفي ، ص 204**)

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه وهذا ما يشير إليه المربع الثالث من الشكل السابق، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة وبذلك يكون أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا وهذا ما يشير إليه المربع الثاني من نفس الشكل.

ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته ورغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل ومعالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ومن ثمة الرضا عن العمل (**محمد سعيد سلطان ، ص226-227**)

- **الثقافة التنظيمية واثرها على الأداء الوظيفي**

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز؛ وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الافراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات كل من الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بمايلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع
- ✓ الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي
- ✓ تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة
- ✓ تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم
- ✓ إرساء قواعد سلوك غير رسمية
- ✓ وجود معايير مرتفعة للأداء.
- وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من(Peters and Watermann) عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي: (**بلكبير ، فؤاد بوقطيمة ، 2005 ، ص 285**)
- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله و يجعله يستمتع به
- ✓ ضرورة اعتقاد الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل
- ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل
- ✓ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين و رد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكاتهم وتصرفاتهم
- ✓ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات
- ✓ إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال
- ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:

- ✓ تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة
- ✓ إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد و مكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما شانه أن يزيد من عزيمة تهدين و يوقظ همم الكسالى،حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة
- ✓ تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة
- ✓ إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز
- ✓ ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيما ثقافة تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.
- ✓ ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأفراد و رؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظمتهم و تفانيهم في أداء أعمالهم و تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ رغم كل هذه القيم و المبادئ و التي تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية ، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة

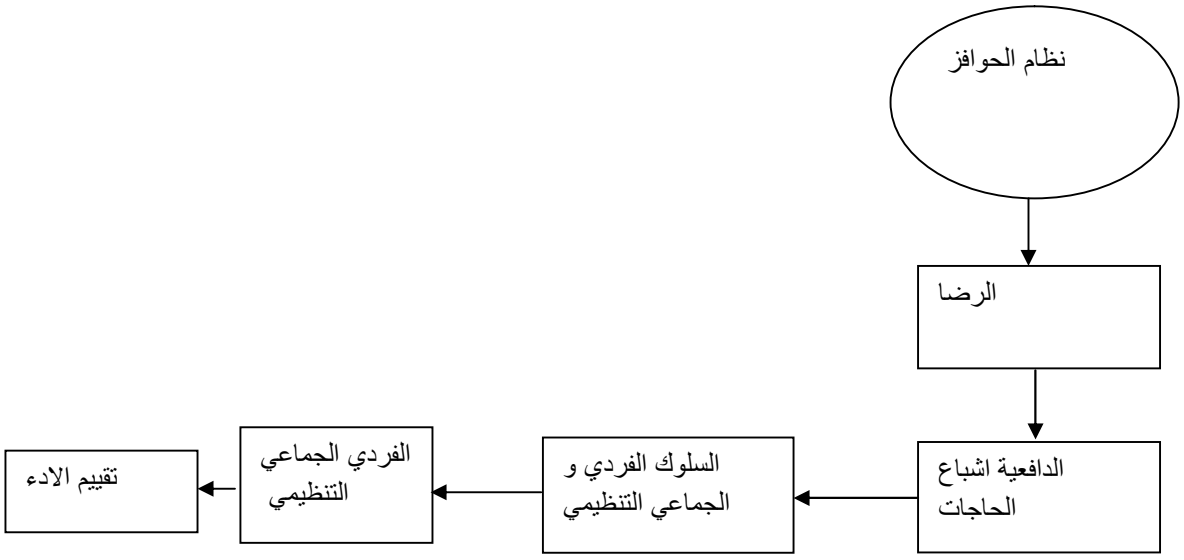
- السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذل إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردها فيما يلي:

- ✓ أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكيا فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية
- ✓ أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغِراء" الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لانها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- ✓ تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصيرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال
- ✓ من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

- **الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين**

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافز قوي لأثاره مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما انها تشبع الحاجات و تؤدي الى تعلم انماط البديلة ، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز ، الوظيفة ، الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله) يزيد إجمالي دخله (، إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقديم الموظفين لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لنفس السلوك الوظيفي والاداء (**موسى سلامة الوزي ، 1999، ص 123**). وفيما يلي العلاقة بين الحوافز والاداء:

الشكل رقم : (06) العلاقة بين الحوافز والاداء



وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الاداء بشكل فعال فانه يجب مرعاة العديد من المبادئ والاسس من بينها المساواة ، والقوة ، نوع الحاجة ، وعدالة التوزيع . ويمكن القول ان الحوافز نؤثر داخليا وخارجيا في اعمال وانشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في (**موسى سلامة اللوزي ، 1999 ، ص 123**)

- –جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة .
- –الاداء الفعال لمهام الوظيفة ، تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكفأة بصورة مباشرة بالسلوك والاداء
- –الحد من الغياب والتأخرمن مواعيد العمل
- –الاحتفاظ بالموظفين الماهرين

المحور الثالث : علاقة تسيير الموارد البشرية بالاداء الوظيفي في المؤسسة

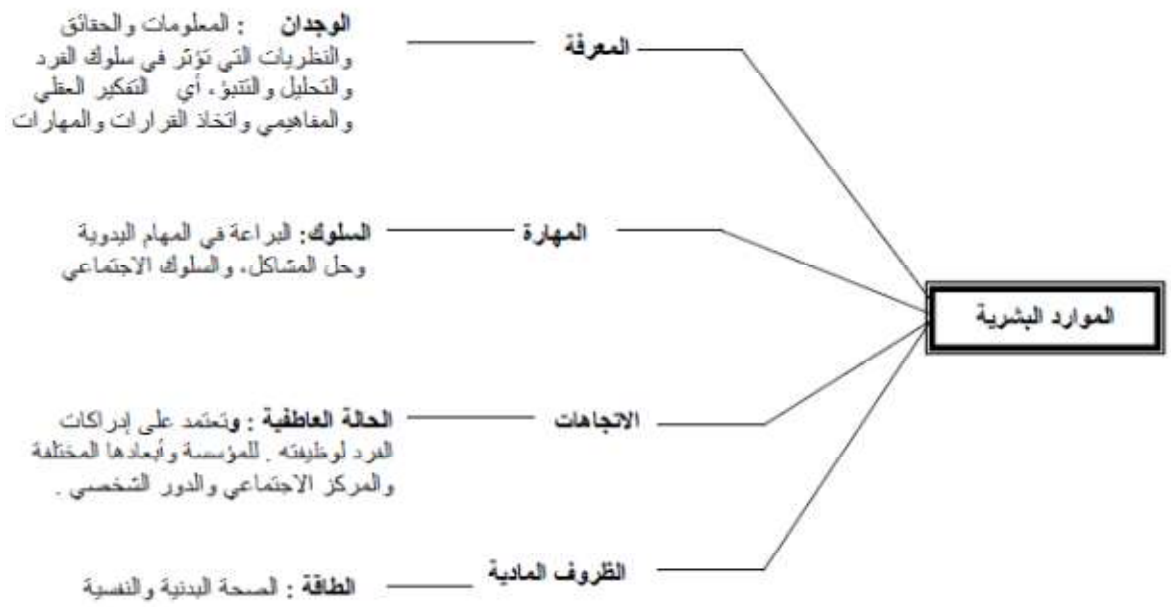
1-3-1- دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

-أهمية تفعيل الموارد البشرية:

تكسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي أهم عنصر وأعلى الاصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الانتاجية ، فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهاد و الابتكاروتهيئة المناخ الذي يساهم في انمائها و تنشيطها .

فهي تمثل أهمية استراتجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام في الامثل مثل تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية اذا كانت المؤسسة تفتقر الى الافراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم .

الشكل رقم (07): مرتكزات الموارد البشرية.



المصدر :راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص:31

للاتجاهات النفسية أهمية طبيرة في العمل ، فمهارات وميولات الافراد تؤثر على السلوك والتصرفات في العمل ، الان مايتوفر لدى الفرد من معلومات تتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات حول موضوع معين ، وهي تساعد في تكوين ردود افعال الفرد في مشاعره وتصرفاته اتجاه هذا الموضوع.

فهي تؤثر على سلوك الفرد داخل العمل وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب والتأخر وترك العمل والرضا والانتماء للوظيفة أو للمؤسسة .وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك عن طريق تحسين جودة حياة الأفراد.

- **أسباب تفعيل الموارد البشرية:**

لكي يصبح الفرد موردا لابد ان تملك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لاداء مهام متخصصة **(علي السلمي ، 1991،ص32)**

ومن هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المؤسسة تتضمن دورا ومهاما عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارون وليس مجرد كتبة تنفيذيون، وتظهر هذه الأهمية على مستويين على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي **.(هلال سيد، www.islamonline.net).**

ومهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتمويل، وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسن تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

فهي تساهم بكفاءة وفاعلية في أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة، ولن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين وتدريب الإطارات على الأساليب الحديثة .

- **أهداف تفعيل الموارد البشرية:**

- العمل على جعل المورد البشري أحد الأصول الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- إعطاء العنصر البشري وإدارته ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المؤسسة.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الابداع و الابتكار لديها .
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمؤسسة.
- مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة .
- تلبية حاجات الأفراد الشخصية وخاصة حاجات القبول والانتماء.

- **عوامل تفعيل الموارد البشرية:**

ان تفعيل الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها عمل منظم و منسق ، يشترك فيه جميع أفراد التنظيم ، ونظرا لولوج المؤسسات الالفية الجديدة أصبح لزاما عليها ايجاد تصور جديد لمستوى الاداء المطلوب من الموارد البشرية .وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية وإدخال وتفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسات ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطا أساسيا للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية كما يتطلب قيادة ماهرة شاعرة بمسؤوليتها اتجاه الأفراد عارفة بمتطلباتهم، ونظام اتصال قوي وسليم يساعد على تبادل المعلومات بين أفراد التنظيم بفاعلية، ونظام معلومات للموارد البشرية يمد الإدارة بكل المعلومات الخاصة بأفراد المؤسسة، وبرامج تدريبية ذات نجاعة وفاعلية أنظمة للحوافز عادلة وعاكسة للواقع.ونميز هنا بين نوعين من العوامل عوامل زيادة الرغبة في العمل وعوامل زيادة القدرة على العمل .**(على السلمي ، 1991، ص107)**

1-3-2-أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء الوظيفي العاملين داخل المؤسسة:

-أثر دورات التدريب على أداء الوظيفي العاملين داخل المؤسسة:

- **تدريب الموارد البشرية:**

يعتبر تدريب الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، ومن المعروف أن المؤسسات في حالة استقدام تكنولوجيا جديدة فإنها تحتاج إلى يد عاملة تستغلها ونظرا لاستحالة تغيير اليد العاملة في كل مرة وحتى لو أرادت المؤسسة ذلك فإنها لن تتمكن من الحصول على اليد العاملة التي تشغل هذه التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بحوزتها.

- **تعريف التدريب:**

عرف التدريب على أنه":عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين .أداء الفرد" (**راوية حسن ، 2001 ، ص123**).

يبين لنا التعريف أن التدريب عملية تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها وتطويرها ومنع تقادمها .وكذلك عرف على أنه ":الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل" (**خالد عبد الرحمان الهيثمي ، 1999، ص 200**).

يبين لنا التعريف أن التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إكساب الأفراد معارف جديدة.

- **أهمية التدريب وأهدافه الرئيسة:**

وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور معدلات إنتاجيتها .ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية، والتي تؤثر على أساليب وطرق ووسائل الإنتاج، الأمر الذي يحدث فرع كندا، قد أنفقت سنة 1990 ما يقارب IBM تقادما في المعارف والمهارات لدى الأفراد .فهذه مؤسسة 40 مليون دولار في برامج تدريبية وبرامج إعادة تأهيل الأفراد لديه،وهذا بهدف تجديد المهارات التي صارت غير ملائمة، وهذا الرقم الذي يعبر عن حجم الإستثمار البشري بهذه الشركة، يوضح الأهمية الكبرى التي تعكيها هذه المؤسسات للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ونلاحظ في بعض الدول مثل فرنسا، أن الدولة تفرض على المؤسسات إلزاما القيام باستثمار % 1,3 من رقم أعمالها على برامج التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ذلك" فالتدريب والتطوير وسيلتان لزيادة الإحساس بالإنتماء لدى الأفراد، وتحسين نظرتهم للم ؤسسة التي يعملون بها ."وبالتالي، فالتدريب يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وتحسين مناخ العمل.

وهكذا، فالتدريب مهم جدا نظرا لتأثيره على جوانب ومجالات عديدة، كأثره على معدل دوران العمل، التقليل من ظاهرة الغياب، زيادة الإنتاجية، تدارك نقائص عمليات التوظيف، الاستقرار الوظيفي...إلخ.

- **أهداف التدريب :**

✓ إكساب معارف محددة :في إطار حاجة المؤسسة إلى تطوير جدري في أعمالها وأسواقها فهي في حاجة إلى التزويد المستمر للأفراد بالمعارف التي يحتاجونها في أداء مهامهم.

✓ إكساب الخبرات والمهارات :إن الهدف من البرنامج التدريبي ليس فقط تزويد العاملين بالمعارف ولكنه يهدف كذلك إلى إكساب الأفراد خبرات ومهارات في مجال تخصصهم تمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة أحسن، وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي إنضاج أو تغيير في صيغ العمل.

✓ تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتناسب مع المتطلبات القائمة.

✓ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.

✓ رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية . **(محمد مرعي مرعي ، 1999، ص 260).**

- **دور التدريب في تحسين أداء العاملين:**

تكمن أهمية ودور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبو بكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات . **(مسطفي ابو بكر ، 2004 ، ص 12)**

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على : **(بدر عبيدات ، 2003 ص 12)**

✓ تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .

✓ تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة .

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج

التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع
كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات
المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

- **دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة:**

نستطيع القول بأن أثر التدريب على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها
المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح هي كالتالي:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع :فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا.
- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة :لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية

والكيفية المطلوبة.

- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال :نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف :لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب

يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.

- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات :لأن تدريب العامل تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- رفع مستوى جودة الإنتاج :فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزبائنه.
- رفع الروح المعنوية :إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل . **(خالد عبد الرحمان الهيثي ،2004، ص125)**
- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة :باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- تنمية عمل الفريق :تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية . **(انور سلطان محمد سعيد ، 2003 ، ص 103).**

- **دور التدريب في مسايرة التطور التكنولوجي داخل المؤسسة:**

" إن المحيط التكنولوجي هو مجموعة فرعية للنظام الصناعي الذي تشتغل فيه المؤسسة ولا يمكن فصله عن المحيط التنافسي، الاقتصادي، التنظيمي للصناعة "ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى" المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات."

✓ **تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية** :يعرض المحيط التكنولوجي أفكارا وتقنيات يمكن للمؤسسة استثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة

لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية : **(محمد قاسم القريوتي ، 2000 ، ص 150)**

- ❖ يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
- ❖ عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لذلك العمل.
- ❖ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.
- ❖ يستلزم التغير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب، بما يضمن مقدرة الأفراد على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.
- ❖ انعكاس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة والتي تنعكس بالتبعية على المدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.
- ❖ يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط الموارد البشرية.

✓ **تأهيل العنصر البشري لاستخدام التكنولوجيا** :إن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم {savoir}و الدراية {savoir–faire } والمرتبطة بالتطورات التكنولوجية، وتغيير الأنظمة الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكفاءات تتطلب تأهيل العنصر البشري من حيث النوع والحجم لاستخدام التكنولوجيا وهذا ما يفرض على المؤسسة القيام بمجهودات استقطاب وتدريب أفرادها لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

"ويؤثر التغير التكنولوجي على الأفراد عن طريق زيادة درجة الآلية يؤدي إلى زيادة حجم العمالة غير المباشرة {العمالة غير متصلة مباشرة بالإنتاج مثل أعمال الصيانة والتخطيط ومراقبة الإنتاج.)} ومن خلال ذلك يجب تحديد نوع الأفراد المطلوبين لأداء هذه الأعمال والمهام ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد بالتركيز على دورات تدريبية تتناول كيفية التحكم في الأمة. **(انوشكا شاندا ، شلبا كويرا ،2002 ،ص 87)**

الشكل رقم(08) :الفروقات بين الندريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الصفحة:186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

لا شك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها ورغبته في ذلك .فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجاز الأعمال، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال .وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها .فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حتى ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك، فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد، فلتحسين مستوى الأداء لا بد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد .ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد. أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملاءمته لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدي الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم .ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

الرغبة في العمل × .مستوى الأداء = القدرة على العمل

فكل من الرغبة والمقدرة على العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل .والعكس فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

– الحوافز وعلاقتها بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة

- **مفهوم حوافز الأداء:**

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على التصور التي تشوب حوافز الأداء.

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة.

وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءا مكملا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر(المرتب)يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.

وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. (**روبرت ماكس ، جوهان جاكس ، 536**).

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

.1إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين.

.2تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.

.3إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين العاملين.

.4تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء العاملين.

.5تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الآمنة أو على مستويات حضورهم . (**مصباح ايمان ن ميدون امال ، 2010 ، ص 54**)

- **أشكال حوافز الأداء:**

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي:الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية:

- **الحوافز الفردية** :تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

❖ تحديد مستويات الأداء الف ردية :إذ يجب قياس أداء كل فرد من الأفراد وتحديد مستواه وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل تميزه عن الأفراد الآخرين.

❖ أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم :إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

❖ إبداء رغبة المؤسسة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فبما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر . (**روبرت ماكس وجوهان جاكس ، ص 542-543**)

❖ التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة :إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركن ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.

- **الحوافز الجماعية(حوافز الفرق :)**تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز شيوعا هي تشارك المكاسب/الأرباح ، ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف

معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

- **الحوافز التنظيمية** :تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل

ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود

إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض

المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم .وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج

تمليك العاملين لأسهم الشركة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافأة كل العاملين في المنظمة إسنادا إلى

جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال :يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة **(مصباح ايمان و ميدون امال ن ص 56)**

الشكل رقم – 4 (:أ) أشكال حوافز الأداء

أشكال حوافز الأداء

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية	الحوافز التنظيمية
-نظم ربط الأجر بإنتاج.	-حوافزنتائج المجموعة.	-برامج المشاركة في
الأرباح. -العلاوات .	- برامج تشارك المكاسب .	- برامج
تمليك العاملين -برامج الحوافز الخاصة .	-حوافز تحسين الجودة.	لأسهم
الشركة (الرحلات,السلع المجانية,الجوائز).	-حوافز تخفيض التكلفة .	-
برامج تمليك التنفيذيين		
تعويضات عاملي المبيعات .		لأسهم الشركة.

المصدر :روبرت ماكس وجوهان جاكس , **إدارة الموارد البشرية** .ترجمة محمود فتوح ,مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم , الإمارات العربية المتحدة ,بدون سنة نشر ,ص542 .

- **متطلبات حوافز الأداء الفعالة** **(سعاد نائف البرنوطي ، 2007 ، ص 373)**

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:

- **ملائمة برنامج حوافز الأداء لإستراتيجيات المنظمة وثقافتها** :حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة. كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابطه مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج الأداء التي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.
- **توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة** :حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يق وم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

- **إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم** :يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في

كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت

لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على العاملين

فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات

اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على العاملين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة

- **عوامل نجاح وفشل حوافز الأداء:**

✓ **عوامل نجاح حوافز الأداء. :**

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة

على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد:

- بناء برامج واضحة ومفه ومة والتواصل مع العاملين حولها باستمرار . **(مصباح ايمان وميدون امال ، ص 5)**
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه .
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة .
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة .
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار .
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي .

- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت .
- أخذ آراء العاملين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

✓ **عوامل فشل حوافز الأداء :**

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل برنامج حوافز الأداء نذكر منها:

- صعوبة قياس الناتج أو قياسه بصورة موضوعية مما يجعل عملية تحديد المكافآت العادلة أمر شبه مستحيل.
- فرض برنامج حوافز الأداء دون أي اعتبار لأراء العاملين .
- فشل المدراء في شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت .
- شعور العاملين أن إسهاماتهم لا تمثل إلا جزء يسيرا من النتائج الجماعية التي تمكن من الحصول على مبلغ الحوافز.
- توقيف منح الحوافز حيث إذا لم تمنح حوافز الأداء في موقعها المناسب فإنها لا تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله .

- **الحوافز وعلاقتتها بالأداء:**

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي الرغبة في الأداء .) وبدون وجود هذه الرغبة في × القدرة على الأداء والرغبة فيه(.أداء مرتفع= القدرة على الأداء الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

✓ **أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتتها بتحفيز العاملين : (توفيق عبد الرحمان، 1988، ص 2)**

في الواقع العملي كمصير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقاتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي

- ❖ عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي(مثل:فرص الترقية، أو فرص التدريب)وبالتأكيد فإنه مالم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ❖ ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر(أو حافز آخر) بالإنتاج(أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- ❖ عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ❖ ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا

✓ **الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء : (بروس ان بيتوني ن ص 67-68)**

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

- **مساعدة العاملين على التوسع :** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسن ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- **وضع مستويات وقتياسات واضحة للعمل :** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى أرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- **تعيين حجم مسؤولية العاملين :**هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم.
- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء :**يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء.سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.
- **توثيق ما اتفق عليه مع العالمين :**على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.
- **الملاحظة والمتابعة :**يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- **استخدام أسلوب واضح في المكافآت :**وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

✓ **أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:**

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

- **تخطيط ووضع الأهداف :**إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد.
- **المشاركة في العمل :**إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وإنتمائه وإلتزاماته.

- **تعديل السلوك** :حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين .
- **توفير الحوافز** :إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم. **(عساف عبد المعطي محمد ، ص125)**
- التدريب وإعادة التدريب :يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب .

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهم اكان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا .**(عساف عبد المعطي ، ص 126)**

الخلاصة

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحية جميعا ، و بذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة و الأعلى في إنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العائد لرأس المال و العمل.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بالدرجة الأولى بمواردها البشرية ، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات و غيرها و بالتالي جودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين و دوره المتنامي في تنمية مهارات و قدرات العمال ، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فاعلية الموارد البشرية بالمؤسسة ، دون أن ننسى التطور و إدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين و التدريب.

بحيث أن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى ان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثلا يمكن لأي المنظمة ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الافراد، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التي من اهمها الرضا الوظيفي للفرد.

تسعى كل المؤسسات الرياضة دون استثناء إلى تحسين أدائها و الارتفاع به، من أجل تحقيق النمو و الاستمرار، حيث يؤدي الأداء الجيد و المتواصل إلى كسب المؤسسة المزيد من الشهرة، و هذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لا لها من انعكاسات إيجابية على بقاء المؤسسة و نموها و ازدهارها، و يتأثر هذا الأخير بعدد من العناصر المتداخلة و المترابطة فيما بينها و لعل أهم هذه العناصر على الإطلاق هو عنصر الموارد البشرية، و تأتي هذه الأهمية كونه يؤثر بطريقة أو أخرى في العناصر الباقية و من هنا فإن الانطلاقة في الارتقاء به تبدأ بالاهتمام بالعنصر البشري و ذلك بالاهتمام بأدائهم و كفاءتهم في العملية الإنتاجية، هذه الأخيرة ترتبط بمدى ولائهم للمؤسسة و مدى حبهم و تفانيهم في عملهم و رضاهم عنه.

و على إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات و القدرات لدى عمالها و اعتبارهم موردا لتحقيق مستويات عالية من الأداء، و هذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم و التركيز على تحقيق التميز في الأداء و السلوك مما يساعد على المحافظة و إنشاء علاقات قوية مع العملاء بتسليمهم قيمة عالية تجعلهم أوفياء لها بالاستمرار ، و إظهار الاستجابة الفورية لتوقعاتهم أو ما يفوقها لأن المؤسسة المتعلقة هي التي تهدف إلى تكوين رصيد و مخزون معرفي لدى أفرادها و بمرور الوقت تصل إلى درجة التميز في أدائها و الوفاء بالتزاماتها نحو الزبائن و أصحاب المصلحة على السواء .

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

تمهيد

تعتبر الدرسات السابقة هامة في البحث العلمي نظرا لكون العلم تعاوني ، فقمنا بالبحث والتقصي عن المواضيع التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقد وحدنا المواضيع المتشابهة لدراستنا في بعض النقاط والمجالات

2-1- الدراسات الجزائرية

2-1-1- الدراسة (عزالدين الهرم 2007/2008) واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في الموسسة الاقتصادية وتهدف هذه الدراسة الى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية ، ومدى توفر الوسائل الكافة لتطبيقها، حيث جائت هذه الدراسة تحت الاشكالية التالية : **مامدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي**

بالنظر لي طبيعة الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي ، تمت الدراسة علة مجتمع بحث مكون من 680عون تنفيذ ، 174 رئيس مباشر ن 46 رئيس مصلحة .وتم سحب عينة طبقية تتناسب مع نسب تواجد الفئات المدروسة في كل فرع من فروع النشاط ، كالتالي :

*20% بالنسبة لاعوان التنفيذ ، بما يعادل 136 مفردة.

*20% بالنسبة للرؤساء المباشرين : بما يعادل 35 مفردة.

*50% بالنسبة لرؤساء المصالح ، بما يعادل 23 مفردة.

*** نتائج الدراسة**

1/عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق ، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل اي رئيس مباشر في اي مستوى اداري ن ولا بد من تبينها بصفة رسمية و شاملة.

2/ يتوقف استخدام الأهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة السيرورات .

3/ تستخدم مستويات او معدلات الاداء الوظيفي فقط للمرؤوسين على مستوى الو رشات ، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل اليه سوى لحظة يكلف بانجازه ، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل اليهم.

2-1-2-دراسة (مانع صبرينة 2015)رسالة دكتورة بعنوان اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

والتي تهدف آلة التأكد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات ، باعتبارها احد الركائز الاساسية لتحقيق الميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقي بالجامعة ، واعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لاداءها ، وتم التركيز في هذا الموضوع على اربعة مصطلحات وهي : التدريب ، التعلم التنظيمي ، التطوير ، الإبداع .

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها لتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول الى نتائج الدراسة ، يث استخدمت نظام spssلتحليل ومعالجة اسئلة الاستبيان ياعتماد الادوات الاحصائية المناسبة، فقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث عشوائية ، أين تم توزيع 800 استمارة ، نظرا لكبر حجم المجتمع الذي تمثل

في الأساتذة والموظفين الادارين بالجامعات : محمد خيضر بسكرة ، عباس لغرور خنشلة ، العربي ين مهيدي بأم البواقي.

ولخصت الدراسة الى جملة من النتائج : حيث اكدت الدراسة ان كل من التدريب والتلعم التنظيمي ، التطوير التنظيمي ، الإداري و تطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتجيات هامة ، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين كما اكدت الدراسة علة بعض القصور فهذه الاستراتيجيات رغم أهميتها نذكر اهمها : عدم الاهتمام بمقارنة اداء الموظفين المتدربين قبل وبعد عملية التدريب و تقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية ، مما يعني غياب التغذية الراجعة .

في حين قدمة الباحثة بعض التوصيات منها : ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية كذا الاطلاع على أرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية ، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين ، ألانه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الاداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

2-1-3-دراسة (فايزة بوراس 2015) رسالة دكتوراه حول ادارة الموارد البشرية ودوروها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات – دراسة حالة مجمع صيدال.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط ا المسار الوظيفي للطفاءات في مجمع صيدال ، من خلال التطرق الى اهم وظائف ادارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفيللطفاءات وتنمية قدراتهم مما يتفق مع رغباتهم وميولاتهم نحوالوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 اطار في مجمع صيدال ، توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من الوظائف التالية : عملية التحليل الوظيفي ، تخطيط الموارد البشرية ، تقييم الاداء ، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات .

وقد خرجت الباحثة بعدد من التوصيات منها : اعادة النظر في سياسات ادارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار التوظيفي لكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بانفسهم واشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الامر الذي ينعكس ايجابيا على رضا الكفاءات عن اعمالهم ووظائفهم والاهتمام اكثر بنطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين ادائهم ، وعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدفازالة العقبات او نعديل المسار اذ لزم الامر.

2-1-4- دراسة (عمر دمانة 2008) رسالة ماجستير بعنوان دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشات الرياضية

اراد الباحث من خلال دراسته هده معرفة الاهمية البالغة التي يكتسبها التنظيم الاداري للموارد البشرية على غرار الموارد الاخرى حيث هدفت الى ادخال المنشاة الرياضية وادارتها حيز البحوث العلمية وذلك باثراء الجانب المعرفي فيما يخص الادارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا اساسيا او وظيفة هامة من وظائف الادارة اذ كما نجد ان هناك اهتمام كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الادارة العامة فانه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي.

نظرا لصغر حجم المجتمع الاصلي المركب الرياضي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة بحث قدرها 70 من اطارات وموظفين اداريين حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يساهم في الوصول الى المعرفة الدقيقة التحليلية لعناصر المشكلة.

من نتائج هذه الدراسة نجد ان هناك دور فعال تلعبه ادارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار وسعيها الى تحقيق الاهداف يحتاج وبشكل ضروري الى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الادارة على الوصول الى ما تصبو اليه و هو تطوير المؤسسة وتنميتها وانسجام التنظيم مع ادارة الموارد البشرية قد ادى الى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشات الرياضية. ومن بين توضيات هذه الدراسة هة ضرورة تفعيل العلاقات الانسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال وزيادة الترطيز على الاستراتجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب ةترقية اجور وغيرها.

2-1-5- دراسة (عمر دمانة 2008) رسالة ماجستير بعنوان دور تنظيم ادارة الموارد البشرية في تطوير المنشات الرياضية

ارادت الباحثة من خلالها معرفة وظيفة الموارد البشرية وتقييم تسييرها و مختلف ابعادها نحو تحسين اداء الغنصر البشري فيها حيث قامت بدراسة ميدانية بمركب تكرير الملح و مؤسسة المشروبات الغازية ببسكرة وقامت بتوزيع الاستبيان على كلتا المؤسستين موجه الى فئة الرؤساء والموظفين داخلهما وقد تضمن 33 بندا ذو ابعاد موضوعية وفي الاخير توصلت الى ضرورة اعادة تقييم نظام تسيير الموارد البشرية وتخطيطها للتاكد من فعاليتها وتحسين ادائها ، كما ان مشاركة المرؤوسين وجماعية العمل بينهم في تسيير مؤسستهم تساهم في استمرار نضاط المؤسسة والمحافضة على كيانها.

2-2- الدراسات العربية

2-2-1 الدراسة الثانية : .(رانيا جاسر على ابو عوض ،2015) واقع تطبيق هندرة ادارة الاموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة (هندسة وادارة) ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث هذه الدراسة شملت مجتمع بحث مكون من 90 موظفا وموظفة اي تم استعمال الحصر الشامل حيث يتم توزيع 90 استبانة على مجتمع الدراسة وتم الاستعانة ببرامج spss للتحليل الوصفي.

متغير مستقل : ابعاد الهندرة : البعد البشري والتنظيمي والتنولوجي

متغير تابع : مستوى الاداء الوظيفي للموظفين .

- **نتائج الدراسة**

1/ تعتبر نسبة توافر ابعاد الهندرة في الديوان الموظفين ضعيفة ، وبحاجة اهتمام اكبر من الادرة العليا وتعتقد الباحثة ان نسبة ضعف ترجع الى عدم وجود رؤية او هدغ استراتيجي واضح .

2/ تعتبر نسبة لاداء الوظيفي في ديوان جيدة لكنها تحتاج الى مزيد من الاهتمام من الادارة العليا وتبني بعض الاستراتجيات .

2/ للهندرة دور كبير في تطوير الادتء الوظيفي لدى العاملين في الديوان وبالتالي على الديوان الاهتمام بكل ابعاد الهندرة لزيادة نسبة توافرها في الديوان مما يؤدي الى زيادة نسبة الاداء الوظيفي .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان أهمها:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم باقناع العاملين بهذه العملية.
- الاستفادة من التطور التكنول وجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
- ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدو ا رت بدقة ، وذلك لتحسين وتطوير مها ا رتهم مما يزيد من أدائهم الوظيفي.
- الاهتمام بهيلكة الديوان بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية المستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى اداء العاملين وتحقيق الأهداف.
- استمرار الادارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية .

2-3- التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح لنا ان هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلم انها تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية وموضوع الاداء الوظيفي من خلال ابعاد وظيفية متنوعة.

حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدماتية والأخرى اقتصادية، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من اسرع المناهج البحثية العلمية ، وهذا ما جعلني اعتمد على المنهج الوصفي في دراستي هذه ، ولقد تمت الاستفادة ايضا من الدراسات السابقة في تطوين فكرة على لاطار النظري للدراسة الحالية ، والاطلاع على ادوات جمع البيانات بها كوني لاحضت اعتمادهم على الاستبيان كاداة لجم المعلومات وقد وظفت اداة الاستبيان في هذه الدراسة لانها تناسب الموضع والمنهج.

وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة امور وهي :

موضوع ومشكلة هذه الدراسة سيتناول انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي لعاملين بالمؤسسة الرياضية وهو ما لم يتطرق اليه بصورة مباشرة في الدراسات السابقة ، اضافة الى مجال التطبيق فاغلب الدراسات السابقة مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية ، اما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها المجال الرياضي ، ايضا زمان ومطان التطبيق ، اهداف التطبيق ، نتائج التي سوف يتوصل اليها الباحث نظرا الى اختلاف الاهداف ومجال التطبيق.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثالث

منهجية البحث واجرائاته الميدانية

تمهيد

يتبع الباحث في دراسته الميدانية على أسس العمل المنهجي و هو جد ضروري لأنه يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل بحثه و كذلك إختيار المنهج و هذا وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها و خلال بحثنا هذا الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث حيث عملنا على وضع الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذالك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة،أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

3-1- الدراسة الاستطلاعية

وهي عبارة عن دراسة عملية عن طريق استعمال المقابلة المباشرة للتطلع إلى طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة الظاهرة للموضوع المدروس، وفي الأخير تأكدنا بعد هذه العملية أن هذا الموضوع ملائم للدراسة.

- **المجال المكاني : مركب ديوان متعدد الرياضات لولاية البويرة**

نبذة عن الديوان: وهوا عبارة عن ملعب اولمبي افتتح سنة 2004 في مدينة البويرة تأسس طبقا لمرسوم التنفيذي 93-108 المؤرخ في 1992/05/05 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع اداري .

3-2- المنهج المتبع : المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي" :هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها."

3-3- متغيرات الدراسة:

-تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذي تم تحديد المتغير المستقل وهو : **انعكاس تسيير الموارد البشرية .**

تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (**مروان عبد المجيد ابراهيم ، 2000، ص 879**).

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد المتغير التابع: **الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية.**

3-4- المجتمع : تمثل عينة البحث في الموظفين التابعيين لديوان مركب متعدد الرياضات لولاية البويرة .

3-5- العينة : تم اختيار عينة البحث عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة التي تضم 80 موظف اي بنسبة 37.91% بالتقريب من العدد الاجمالي البالغ 211 موظف ، تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث و استردادها بعدة حوالي اسبوع و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 80 استبيان .

3-6- مجالات البحث : اشتمل بحثنا الحدود التالي :

3-6-1- الحدود البشرية : شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مركب الديوان متعدد الرياضات لولاية البويرة.

3-6-2- الحدود الزمنية: اقترحت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019/2018 ابتداءا من الوقت وافقت الجنة على موضوع دراستنا الى غاية 2019/05/01.

3-6-3- الحدود المكانية : طبقت هذه الدارسة على مستوى مركب ديوان متعدد الرياضات لولاية البويرة.

3-7- الاسس العلمية للاداة ' سيكومترية الاداة)

3-7-1- الصدق : صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسة .(**فاطمة عوض صابر ،2002، ص167)**

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية : ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية اخرى بحيث مفهومة لكل من يستخدمها" (**هاني بنناصر بن حمد الراجحي ،2003، ص71)**

3-7-2- ثبات الاداة :

ان ثبات ادء الدراسة يعني (التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقهاها على الموظفين ذاتهم في اوقات مختلفة).

وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص.

3-8- ادوات البحث :تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

* إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

* عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

* توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان الى جزئين كما يلي :

- الجزء الاول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و تتكون من 4 فقرات.
- الجزء الثاني : يتناول محور الدراسة و تم تقسيمه الى ثلاث محاور :

✓ المحور الاول : يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

✓ المحور الثاني : لعنصر التخطيط انعكاس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

✓ المحور الثالث : تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية .

وقد كانت الاجابة على كل سؤال وفق المقياس حسب الجدول رقم (01) التالي :

التصنيف	نعم	لا	احيانا

مع التعليل بماذا في بعض الاسئلة ...

3-9- الوسائل الاحصائية المستعملة :

- اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراص والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة(الطريقة الثلاثية)وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft officExcel).

اختبار كاف تربيعي (كا^2): يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان، و قانون كا^2 هو كما يلي:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مج (تح – ت ن)}^2}{\text{ت ن}}$$

حيث: كا^2= القيمة المحسوبة خلال الاختبار.

ت ح= عدد التكرارات الحقيقية.

ت ن= عدد التكرارات النظرية.

$$\text{التكرارات النظرية} = \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{\text{عدد الاختيارات}}$$

درجة الخطأ المعياري: (α=0.05). / درجة الحرية: (n-1) حيث n تمثل عدد الفئات.

مثال: الجدول رقم (02):حساب كا^2 للسؤال رقم (02) للاستبيان الموجه للمسيرين المحور الأول.

الحساب التكرار	**ت ح**	**ت ن**	**ت ح– ت ن**	**(تح– ت ن)^2**	**(تح– ت ن)^2 / ت ن**
نعم	85	42.5	42.5	1806.25	42.5
لا	00	42.5	-42.5	1806.25	42.5
المجموع	05	05			85 كا^2

الخلاصة

تساعد الإجراءات الميدانية للبحث العلمي على ترتيب البحث بطريقة منهجية و كذلك تساهم في تسيير النتائج النتحصل عليا ،وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبيانية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل قمنا بعرض أهم النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد توزيع وجمع استمارة الاستبيان الموزعة على ألموظفين وسنتطرق من خلال هذا العرض إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها على ضوء الإشكالية المطروحة والفروض التي صيغت والتأكد من مدى تحققها وتطابقها مع الواقع لنصل في الأخير إلى بعض الاقتراحات و الفروض التي نرى أنها نافعة ومفيدة في هذا المجال.

4-1- عرض و تحليل النتائج:

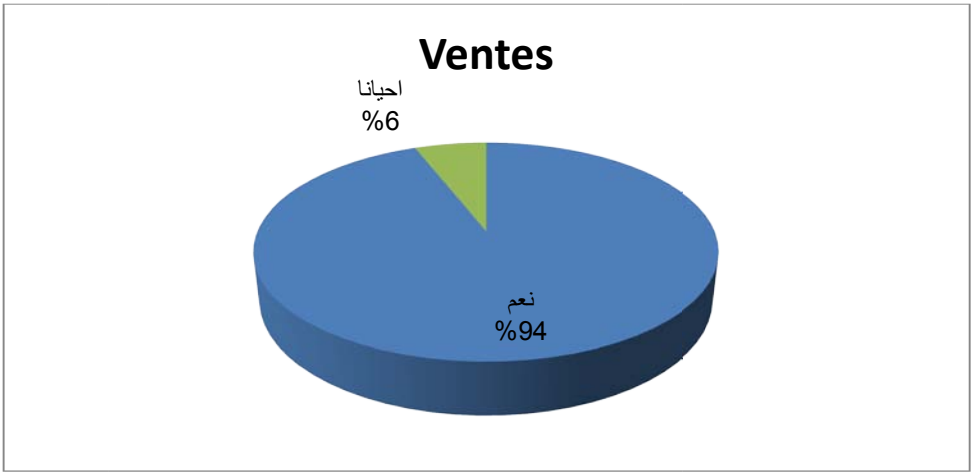
المحور الأول يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

السؤال الأول:هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة و مهام عمل الادارة ؟

الغرض من السؤال:معرفة ان كان هناك توافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الادارة.

الاجابة	التكرار	النسبة %	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	80	%94	141.76	5.991	0.05	02	دالة
لا	00	%00					
احيانا	5	%6					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (03): يمثل نسبة التوافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الادارة



الشكل رقم (11):دائرة نسبية تبين نسبة التوافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام عمل الادارة

- **العرض و التحليل:** نلاحظ ان نسبة(94%)من عينة البحث يقون ان هناك توافق في الهيكل التنظمي مع طبيعة ومهام عمل الادرة ، بينما نسبة (6 %)يقلون ان هذا التوافق يكون يكون احيانا .

وهذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عمد مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كا^{2}محسوبة (141.76) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (5.99) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

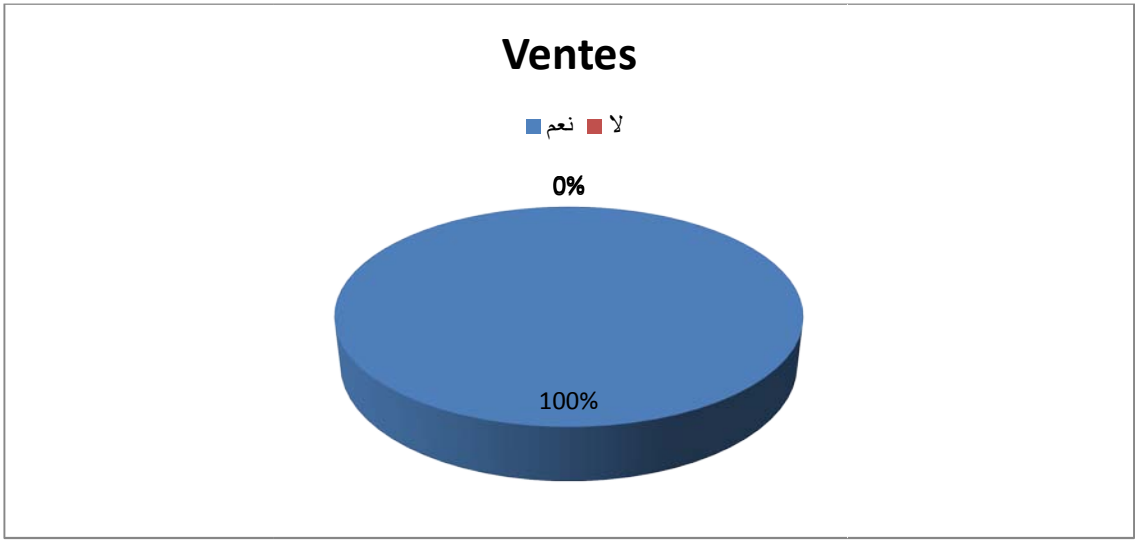
- **التفسير:** هذا يدل على ان جل الموظفين العاملين بالمؤسسة الرياضية مقنين بوجود توافق بين الهيكل التنظمي للمنظومة وطبيعة عمل الادارة .

السؤال الثاني:هل هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في ادارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم ؟

الغرض من السؤال:معرفة ان كان هناك توافق بين التخصص ووظائف العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.841	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (04:يمثل نسبة التوافق بين التخصص ووظائف العاملين.



الشكل رقم(12):دائرة نسبية تمثل نسبة التوافق بين التخصص ووظائف العاملين.

- **العرض و التحليل** : نلاحظ ان جميع عينة البحث يقلون ان هناك توافق كبير بين التخصص ووظائف العاملين

وهذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عمد مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^{2}المحسوبة (85) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (3.841) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

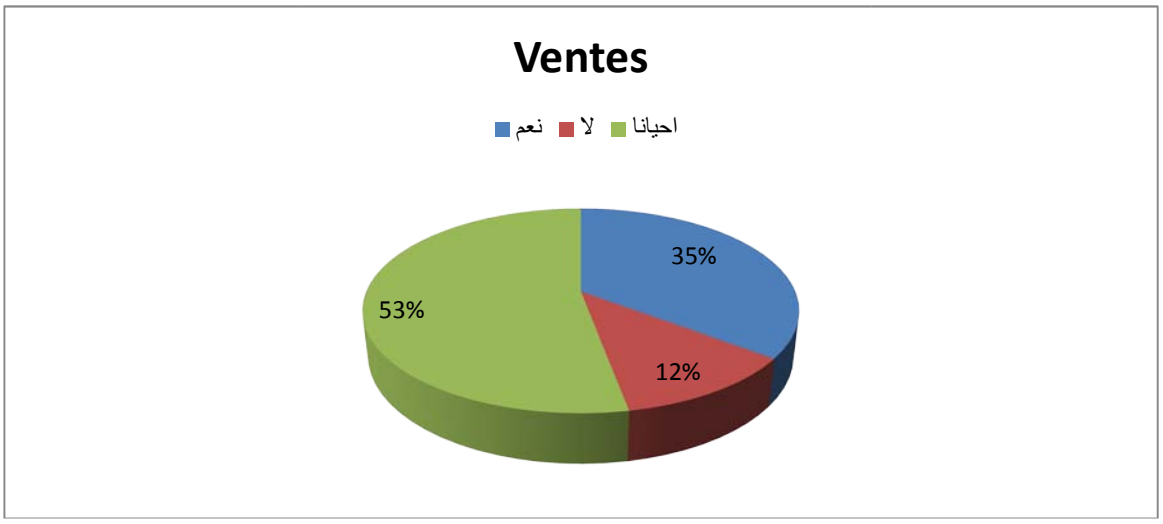
- **التفسير**: هذا يدل على ان الوظيفة في المؤسسة الرياضية تعين على حسب تخصص الموظف ، الرجل المناس في المكان المناسب.

السؤال الثالث: هل القيادة الادارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كانت الادارة تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة.

الاجابة	التكرار	النسبة %	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	30	%35	22.38	5.991	0.05	02	دالة
لا	10	%12					
احيانا	45	%53					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (05): يمثل قيام الادارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة.



الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل قيام الادارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة.

- **العرض و التحليل:** نلاحظ ان نسبة(35 %)من عينة البحث يقولون ان الادارة تشجع المبادرات الفردية والافكار الخلاقة بينما نسبة (12%)يقلون لا توجد تشجيعات من هذا القبيل ، فيما ان نسبة 53(%)بين يقلون ان هذي التشجيعات موجود لكن بصفة غير دائما .

وهذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عمد مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كا^{2}المحسوبة (22.38) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (5.99) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

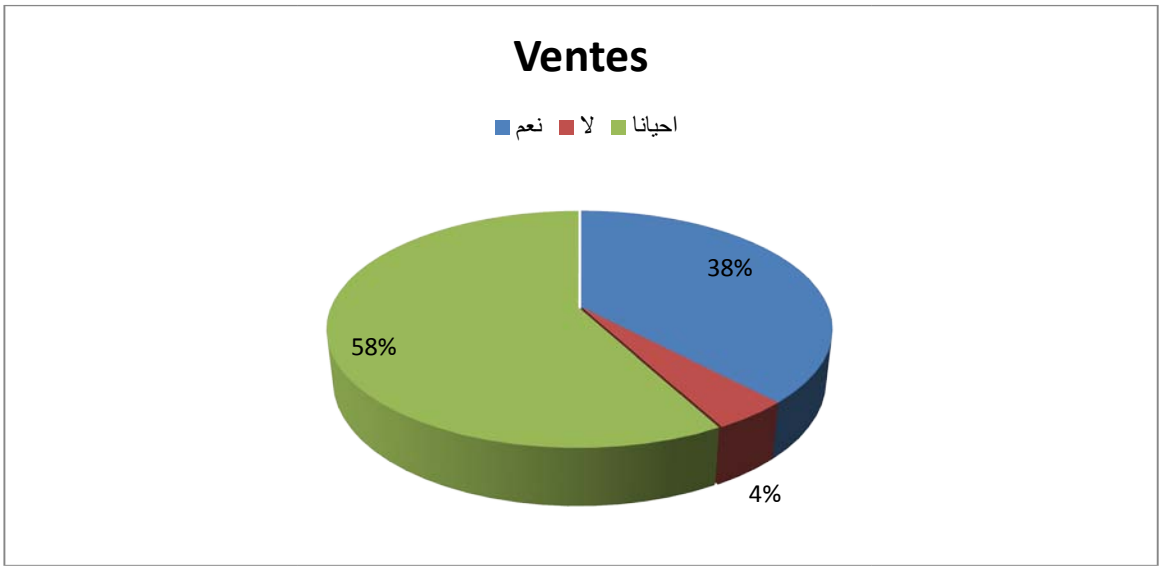
- **التفسير:** من خلال تحليل الجدول نجد ان الادارة في اغلب الاحيان تعمل عمل روتيني لا تخظع الموظفين لي تشجيعات تحفيزية من اجل رفع من وتيرة العمل.

السؤال الرابع:يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لأساليب العمل ؟

الغرض من السؤال:معرفة ان كان قائد المؤسسة يشجع على المناقشة الجماعية في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	30	%36	35.03	5.991	0.05	02	دالة
لا	03	%04					
احيانا	47	%55					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (06):يمثل نسبة تشجيع قائد المؤسسة على المناقشة الجماعية في العمل.



الشكل رقم (14): يمثل نسبة تشجيع قائد المؤسسة على المناقشة الجماعية في العمل.

- **العرض و التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (36%) من الموظفين يقولون انا قائد المؤسسة يشجع على العمل الجماعي بينما نسبة (04%) من الموظفين ينفون بوجود تشجيع للعمل الجماعي من قبل القائد ، فيما انا نسبة(55%) يقلون ان هذا التشجيع موجود في بعض الاحيان.

وهذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عمد مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كا^{2}المحسوبة (35.03) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (5.99) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

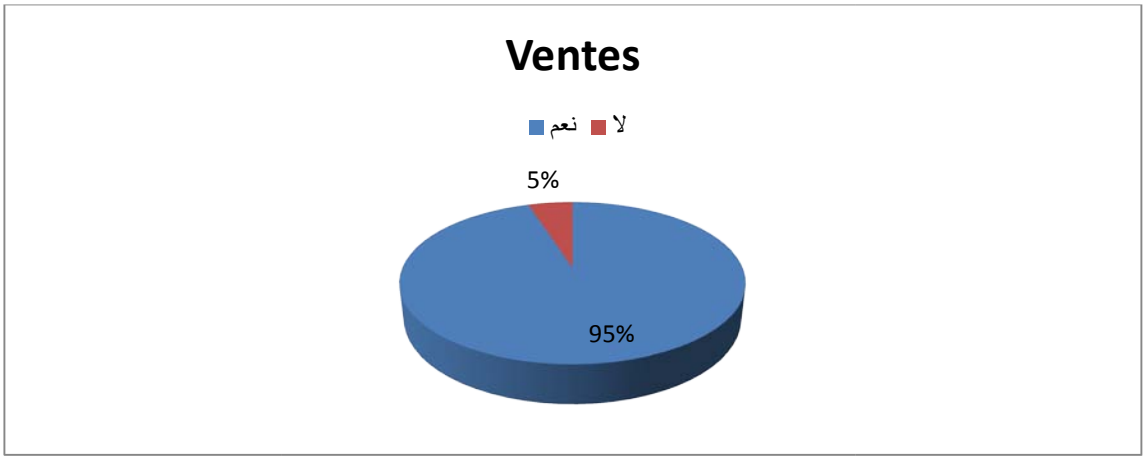
هذا مايدل على ان تشجيع القائد بالعمل الجماعي يكون بصف قليلة في المؤسسة الرياضية .

السؤال الخامس:نظام الاتصال بين الإدارات وداخلها في مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان نظام الاتصال بين الإدارات في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة.
نعم	81	%95	69.74	3.841	0.05	01	دالة
لا	04	%05					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (07): يمثل نظام الاتصال بين الإدارات في المؤسسةوتدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.



الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل يمثل نظام الاتصال بين الإدارات في المؤسسة وتدفق المعلومات الضرورية

- **العرض و التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (95%) من الموظفين يقولون ان نظام الاتصال بين الادارات وداخلها في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بينما نسبة (5.55%) ينفون وجود هذ نظام الاتصال .

و هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (69.74) أكبر من مقداركا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

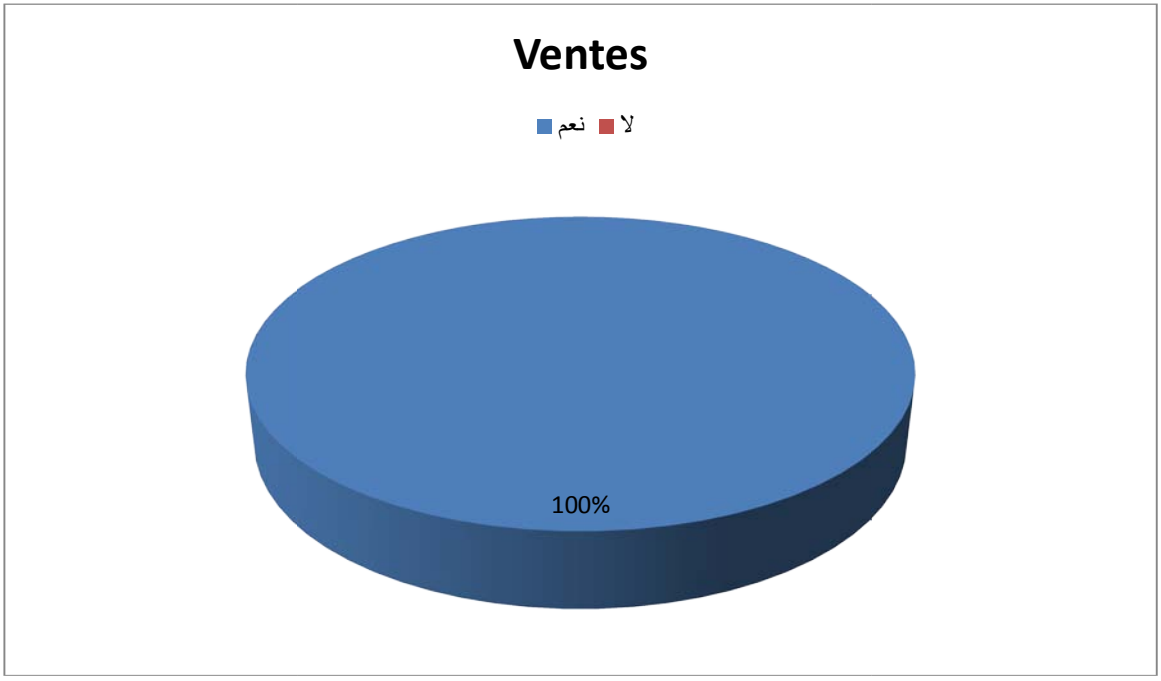
هذا يدل على ان المؤسسات الرياضية تخضع لي نظام اتصالات بين ادارة المؤسسة وتدفق على للمعلومات مما يسهل عملية التسيير.

السؤال السادس:هل تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك ؟

الغرض من السؤال:معرفة ان كان العمال يستخدمون التقنيات الحديثة في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة.
نعم	85	%100	85	3.841	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (08): يمثل معرفة ان كان العمال يستخدمون التقنيات الحديثة في العمل.



الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل معرفة ان كان العمال يستخدمون التقنيات الحديثة في العمل.

- **العرض و التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100 من عينة البحث يقولون هنك تقنيات حديثة في المؤسسة تعمل على تسهيل مهام الادارات والموظفين من اجل تحقيقة نتائج.

و هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (85) أكبر من مقداركا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

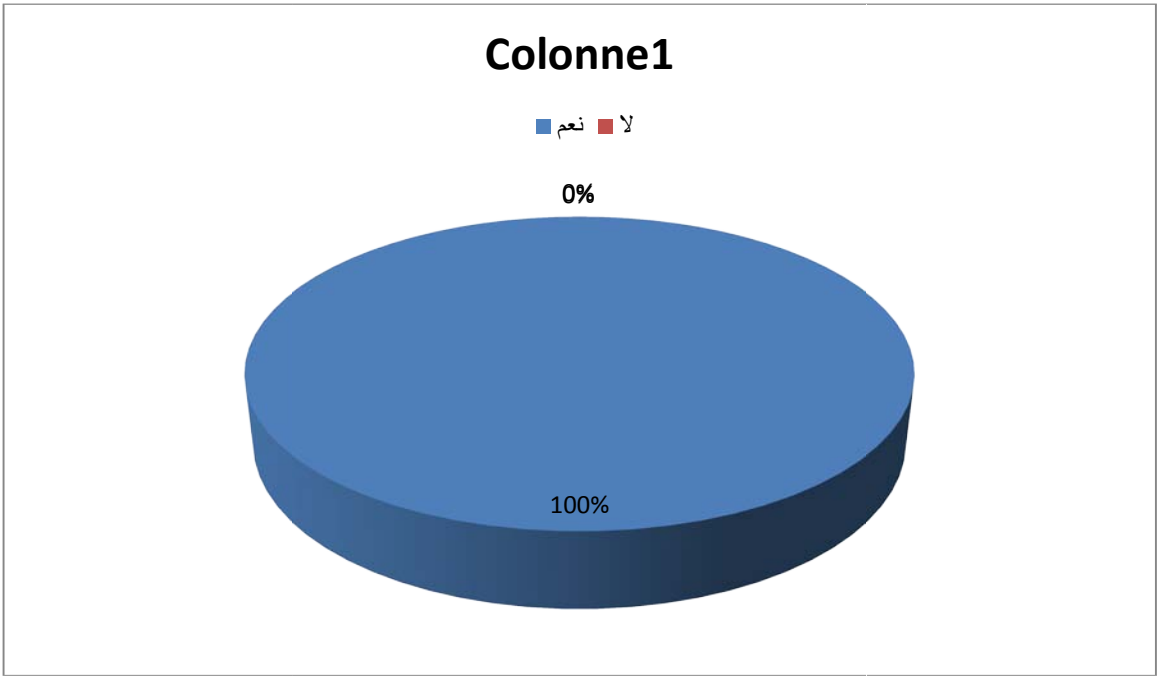
– يرجع هذا التطورات الحديثة في مجال التسيير الذي اصبح يعتمد كثيرا على التكنولوجيات وعدت وسائل حديثة.

السؤال السابع:هل يوجد روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان هناك روح العمل الجماعي في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة.
نعم	85	%100	85	3.841	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (09): يمثل روح العمل الجماعي في المؤسسة.



الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل روح العمل الجماعي في المؤسسة.

- **العرض و التحليل:** نلاحظ ان نسبة 100 من عينة البحث يقولون ان هناك عمل جماعي في المؤسسة.

و هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (85) أكبر من مقداركا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

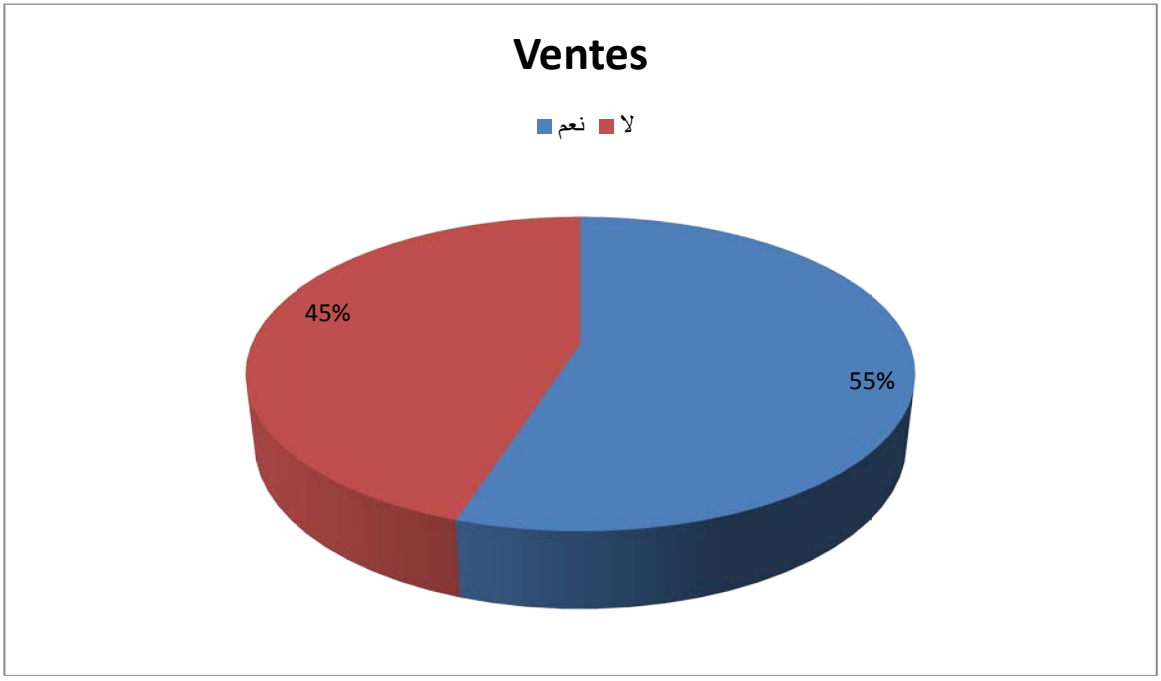
– يرجع هذا مادا تنسيق بين النوظفين في العمل مما يساعد على بث روح العمل الجماعي في المؤسسة مما يزيد وتيرة العمل

السؤال الثامن:هل هناك مشاركة للعاملين في صنع القرارات بمؤسستك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ان كان هناك مشاركة للعاملين في صنع القرارات بالمؤسسات.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة.
نعم	47	%55	0.94	3.841	0.05	01	دالة
لا	38	%45					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (10): يمثل مشاركة العاملين في صنع القرارات بالمؤسسات.



الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل مشاركة العاملين في صنع القرارات بالمؤسسات.

- **العرض و التحليل:** .نلاحظ ان نسبة 55 يقولون ان هناك مشاركة للعاملين في صنع القرارات بالمؤسسات بينما نسبة 45 يقولون لا توجد مشاركة في صنع القرارات بل المؤسسة.

و هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (0.94) أكبر من مقداركا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

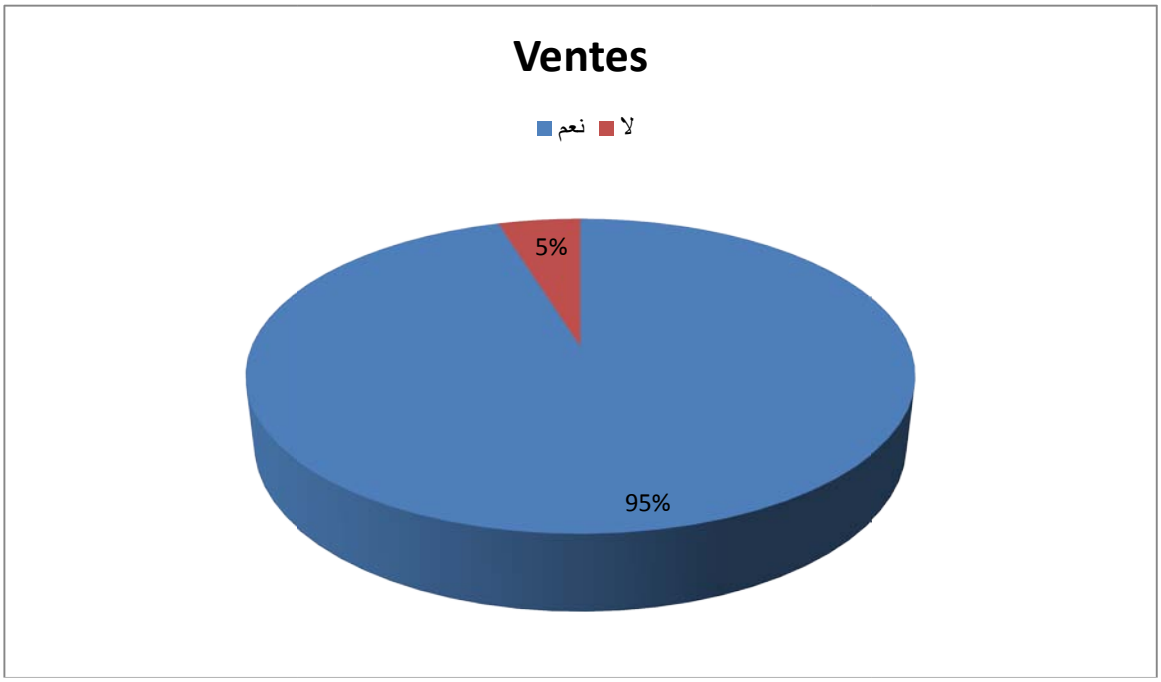
هذا يرجع للمسيير الاداريين او بل الاحرى للمدير العام و مدى اقتنعاه بمشاورة وجمع الاراء.

السؤال التاسع:هل هناك اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في مؤسستك ؟

الغرض من السؤال:معرفة ان كان هناك اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة.
نعم	54	%64	6.22	3.841	0.05	01	دالة
لا	31	%36					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (11): يمثل اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين



الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين .

- **العرض و التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة(64%)من عينة البحث يقولون ان هنالك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والاراء التي يقدمها المرؤوسين في المؤسسة ، بينما نسبة (36%)يقلون انه ليس هناك اي اهتمام يهذه الاقتراحات والمبادرات .

و هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (6.22) أكبر من مقداركا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

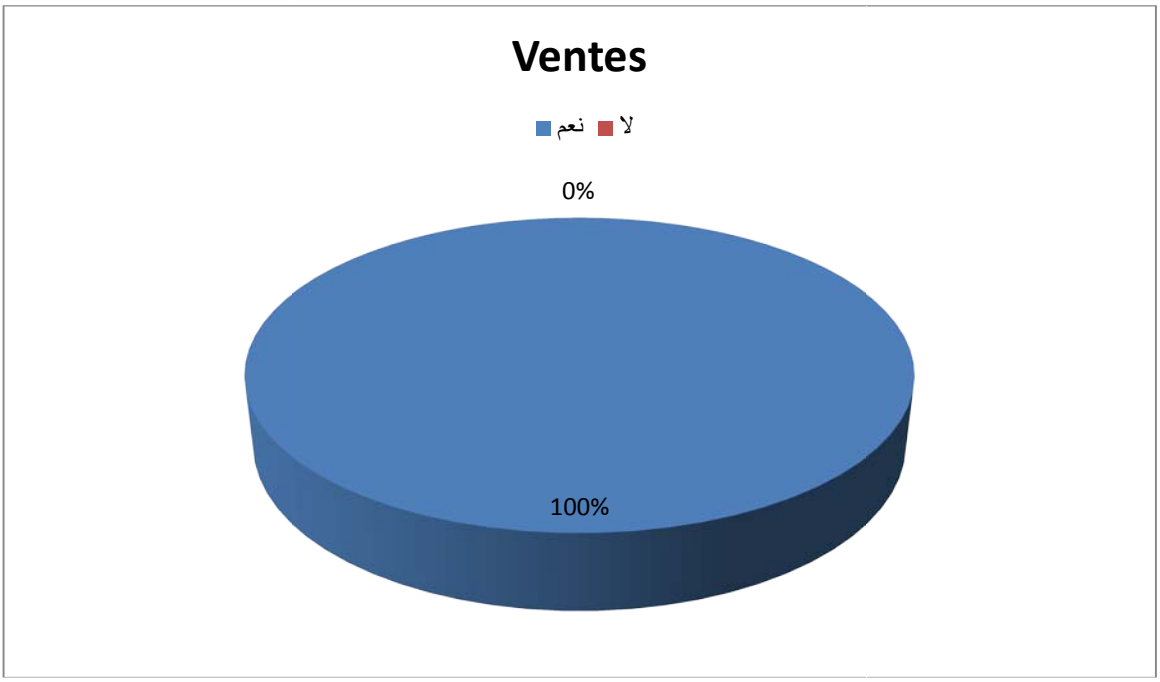
- **التفسير:**

–هذا يدل على ان هناك تباين بين الموظفين من ناحية الاهتمام بالاقتراحات هذا يعود الى طبيعة الاقتراح او طبيعة العمل ربما.

- ✓ **المحور الثاني** :لعنصر التخطيط انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.
- ✓ **لسؤال الاول**:أنت على علم بما فيه الكفاية بمهامك و واجبات عملك:
- ✓ **الغرض من السؤال**: معرفة مدى علم الموظفين بمهامهم وواجباتهم في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.841	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم(12): يمثل مدى دراية الموظفين بمهامهم وواجباتهم في العمل



الشكل رقم (20): يمثل مدى دراية الموظفين بمهامهم وواجباتهم في العمل

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (100%) من الموظفين يقولون انهم على دراية كاملة بمهامهم وواجباتهم في العمل . هذا ما يؤكد مقداركا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت مقدار كا^2 المحسوبة (85) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.
- **التفسير:**

– ريجع ذالك لتوافق الكبير بين تخصص كل موظف و طبيعة عمله .

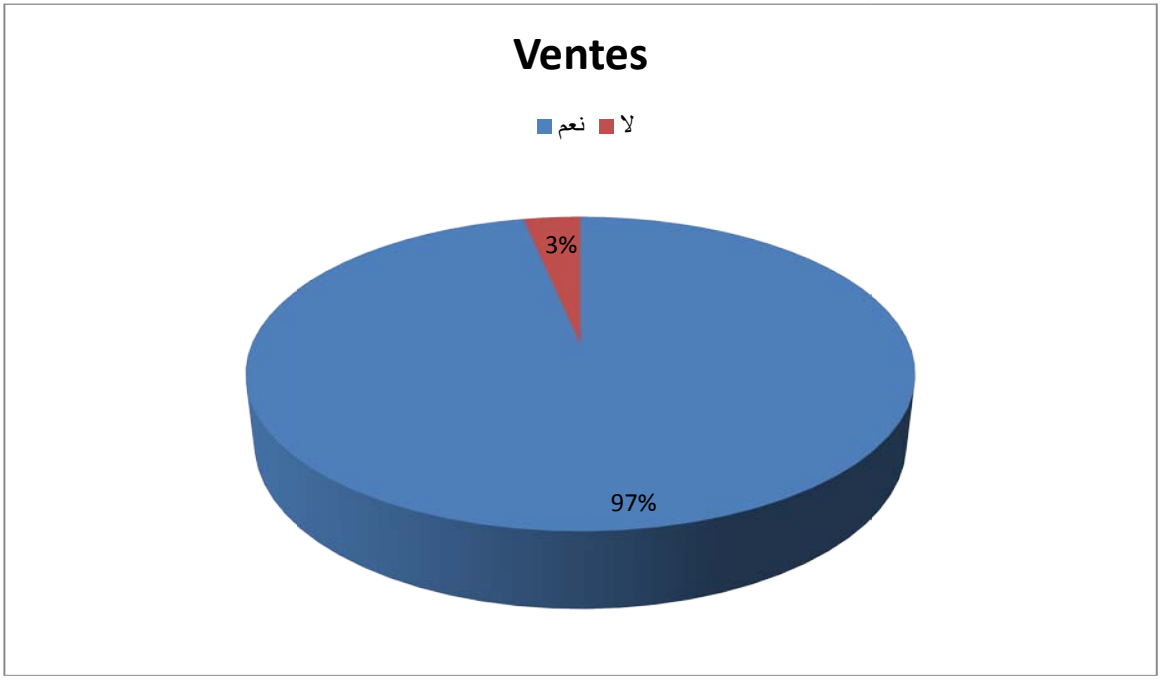
– الاطلاع الكامل على كل ما يخص طبيعة العمل من قبل الموظفين .

السؤال الثاني:هل تقوم بالتخطيط لعملك قبل أدائه ؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا الموظفين يقومون بالتخطيط للعمل قبل ادائه.

الإجابة	التكرار	النسبة	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	80	%94	66.16	3.84	0.05	01	دالة
لا	05	%06					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (13):يمثل معرفة اذا الموظفين يقومون بالتخطيط للعمل قبل ادائه.



الشكل رقم (21):دائرة نسبيةتمثل معرفة اذا الموظفين يقومون بالتخطيط للعمل قبل ادائه.

- **العرض و التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (94%) من الموظفين يخططون لعملهم ينما (06%) لا يخططون للعمل .

و هذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (66.16) أكبر من كا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

- **التفسير:**

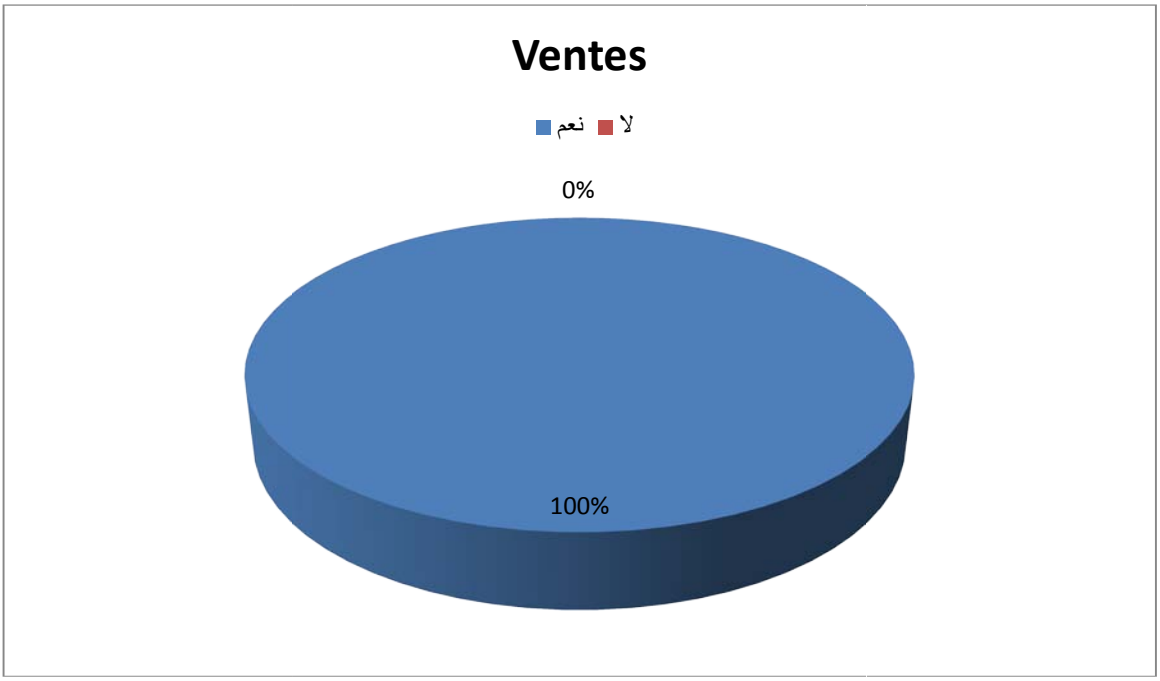
– يرجع لذلك لوعي الموظفين ياهمية التخطيط فل العمل ايجابياته في سيرورة العمل وتحقيق نتائج جيدة.

السؤال الثالث:هل تتبع ادارتك خطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين ؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا كانت الادارة تقوم بخطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم(14):يمثل معرفة اذا كانت الادارة تقوم بخطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين.



الشكل رقم (22):دائرة نسبية تمثل معرفة اذا كانت الادارة تقوم بخطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين.

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (100%) يقلون بان ادارى المؤسسة تتبع خطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين .

و عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كانت قيمةكا^2 المحسوبة (85) أصغر من كا^2 المجدولة (3.84) و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية و هذا ربما يعود للصدفة.

- **التفسير:**

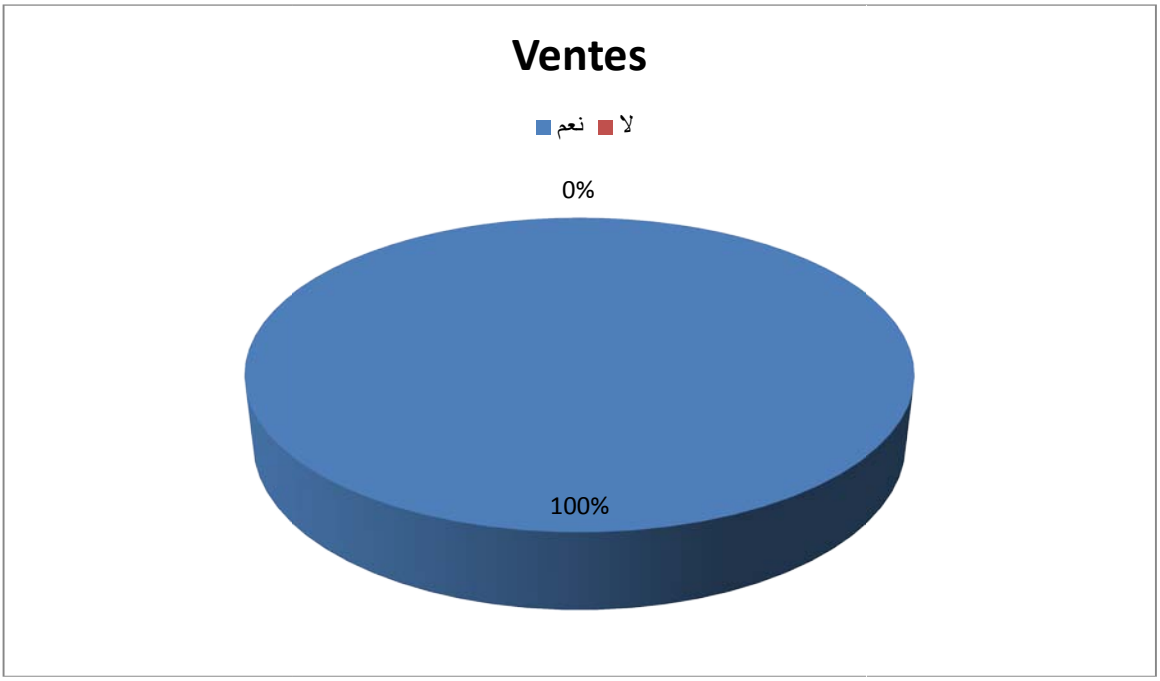
– يدل هذا على ان الموراد البشرية في المؤسسة الرياضية تهتم بشكل كبير بتطوير اداء الموظف .

السؤال الرابع:هل تقوم بأنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد ؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا كان الموظفين يقومون بانجاز عملهم في الوقت المحدد.

الاجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (15):يمثل اذا كان الموظفين يقومون بانجاز عملهم في الوقت المحدد.



الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل اذا كان الموظفين يقومون بانجاز عملهم في الوقت المحدد

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (.100%) من االموظفين يقومون بانجاز العمل في الوقت المحدد له.

و هذا ما يؤكد قيمة كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (85) أكبر من كا^2 المجدولة (5.99) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية.

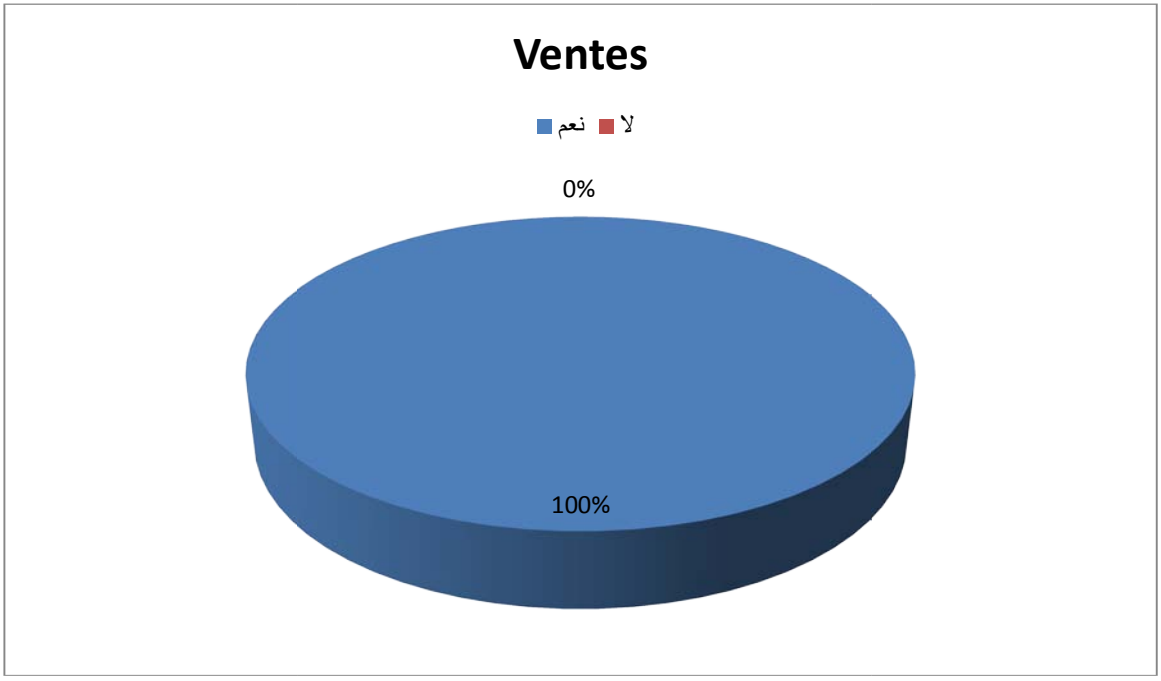
- **التفسير:**
  - هذا يدل على مواظبة الموظفين في العمل.

السؤال الخامس:هل تتقيد بأنظمة وأوقات العمل ؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا كان الموظفون يتقيدون باوقات العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (16): يمثل تقيد الموظفين باوقات العمل.



الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل يمثل نسبة تقيد الموظفين باوقات العمل..

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (100%) من الموظفين يتقيدون بانظمة واوقات العمل

و عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كان مقداركا^2 المحسوبة (85) أصغر من مقدار كا^2 المجدولة و هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وربما يرجع ذلك إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

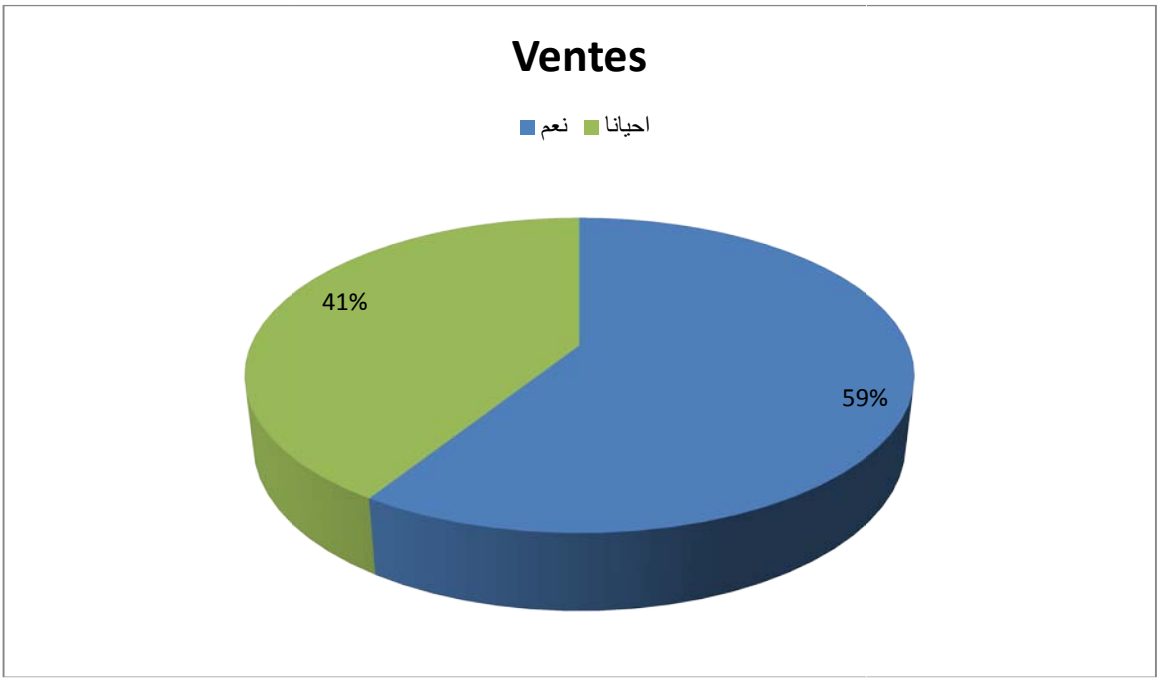
–هذا يعود الى وعي الموظفين بأهمية التقييد بانظمة وأوقات العمل من اجل انجاز العمل على اكمل وجه.

السؤال السادس:هل توجد لك الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا كان هناك رغبة لدى الموظفين في انجاز اعمالهم اليومية.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	50	%59	46.46	3.84	0.05	02	دالة
لا	00	%00					
احيانا	35	%41					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (17): يمثل رغبة الموظفين في انجاز اعمالهم اليومية .



الشكل رقم (25): دائرة نسبية تمثل رغبة الموظفين في انجاز اعمالهم اليومية .

- **العرض و التحليل** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (59%) لهم رغبة كبير في انجاز عملهم في حين ان نسبة 41 % من الموظفين في غالب الاحيان ليس لديهم رغبة في انجاز العمل

و عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كان مقداركا^2 المحسوبة (46.46) أصغر من مقدار كا^2 المجدولة و هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وربما يرجع ذلك إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

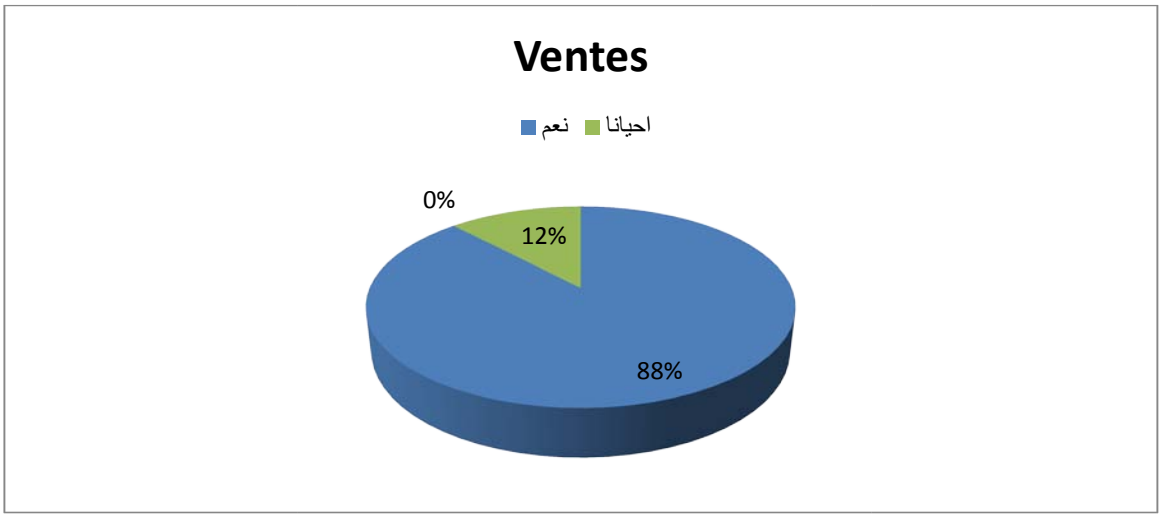
- هذا يدل على وجود الرضا الوظيفي بنسبة كبير لدا الموظفين.

السؤال السابع: هل لديكم الرغبة في القدرة على الإبداع والتطوير؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان للموظفين الرغبة في الابداع والتطوير.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	75	%88	116	3.84	0.05	02	دالة
لا	00	%00					
احيانا	10	%12					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (18): يمثل اجابات الموظفين حول الرغبة في الابداع والتطوير.



الشكل رقم (26): دائرة نسبية تمثل اقتراحات الأساتذة التي يرونها مناسبة لنجاح تطبيق المنهاج الجديد.

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (88%) من الموظفيين لديهم الرغبة في الابداع في العمل والتطبير بينما نسبة (12%) يمارسون عملهم بشكل روتيني دون اللجوء الى التفكير الابداعي الذي يساعد على تطوير العمل وتحسينه.

و عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كان مقداركا^2 المحسوبة (116) أصغر من مقدار كا^2 المجدولة و هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وربما يرجع ذلك إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

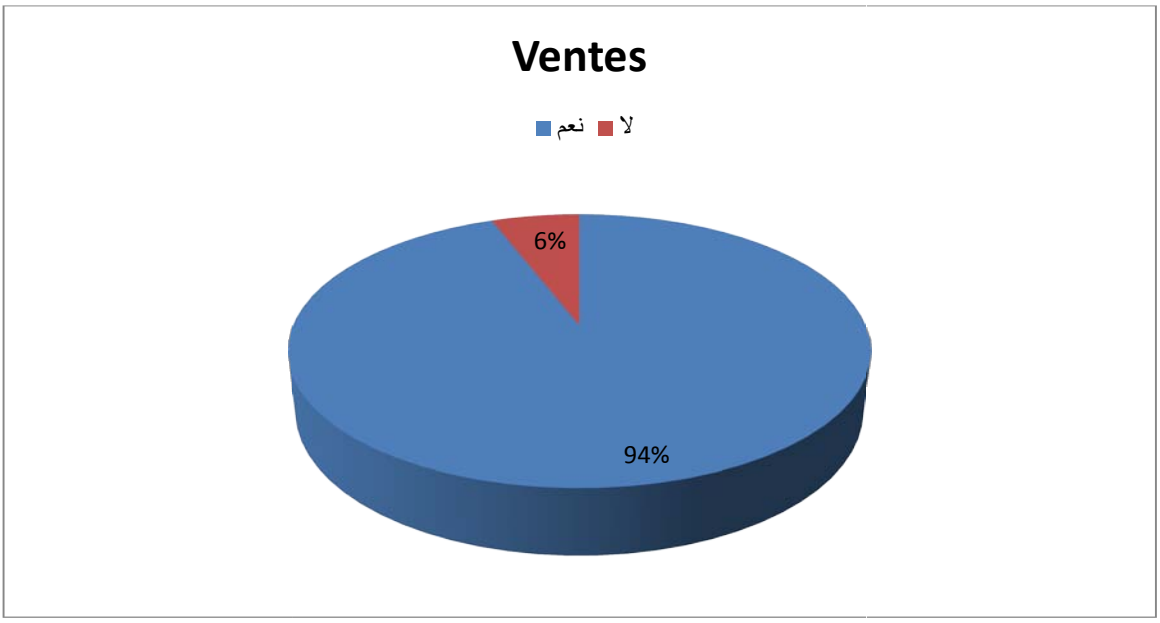
- هذا يدل على ان ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية تساعد العمال على الابداع في العمل تتشجيعهم على ذالك.

السؤال الثامن: هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي ؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان هناك تطور لدى الموظفين في ادائهم الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	80	%94	66.16	3.84	0.05	01	دالة
لا	05	%06					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (19): يمثل التطور لدى الموظفين في ادائهم الوظيفي.



الشكل رقم (27): دائرة نسبية تمثل التطور لدى الموظفين في ادائهم الوظيفي.

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (94%) من عينة البحث يقولون انا هناك تطور في ادائهم الوظيفي اما نسبة (06%) ليس هناك اي تطور في ادائهم الوظيفي .

و عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كان مقداركا^2 المحسوبة (66.16) أصغر من مقدار كا^2 المجدولة و هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وربما يرجع ذلك إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

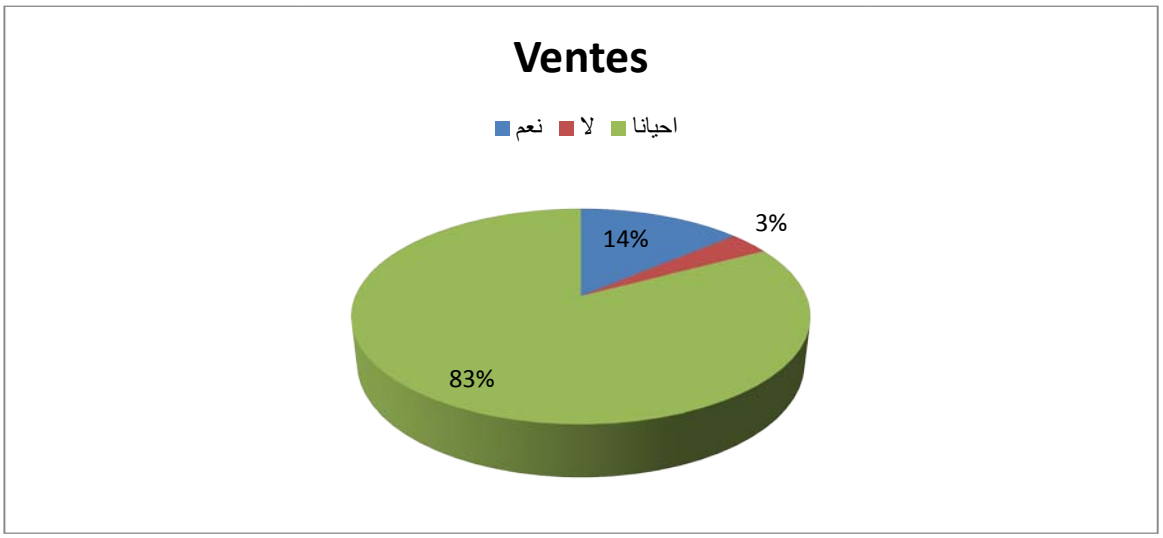
هذا يدل على انا اغلب الموظفين في المؤسسة يعملون على تطوير من ادائهم الوظيفي من اجل تحقيق نتائج اكبر.

- ✓ **المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين**
- ✓ **السؤال الاول:هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على انجاز مهامك بكفاية ؟**

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان الهيكل التنظيمي يساعد الموظفين على انجاز مهامهم .

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	%12	101.49	3.84	0.05	02	دالة
لا	03	%04					
احيانا	72	%84					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (20):يمثل معرفة اذا كان الهيكل التنظيمي يساعد الموظفين على انجاز مهامهم



شكل رقم (28):دائرة نسبية تمثل معرفة اذا كان الهيكل التنظيمي يساعد الموظفين على انجاز مهامهم

- **العرض و التحليل:**يتضح من خلال الجدول أن نسبة (12%) من عينة البحث يقلون ان الهيكل التنظيمي يساعدهم في نجاز مهامهم بينما نسبة(04%)لا يساعهم هذا الهيكل التنظيمي في ان نسبة(84%) من الموظفين لديهم الرظا يهذا الهيكل التنظيمي.

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01)، كانت قيمة كا^2 المحسوبة (101.49) أصغر من مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية و هذا ربما يرجع لعامل الصدفة.

- **التفسير:**

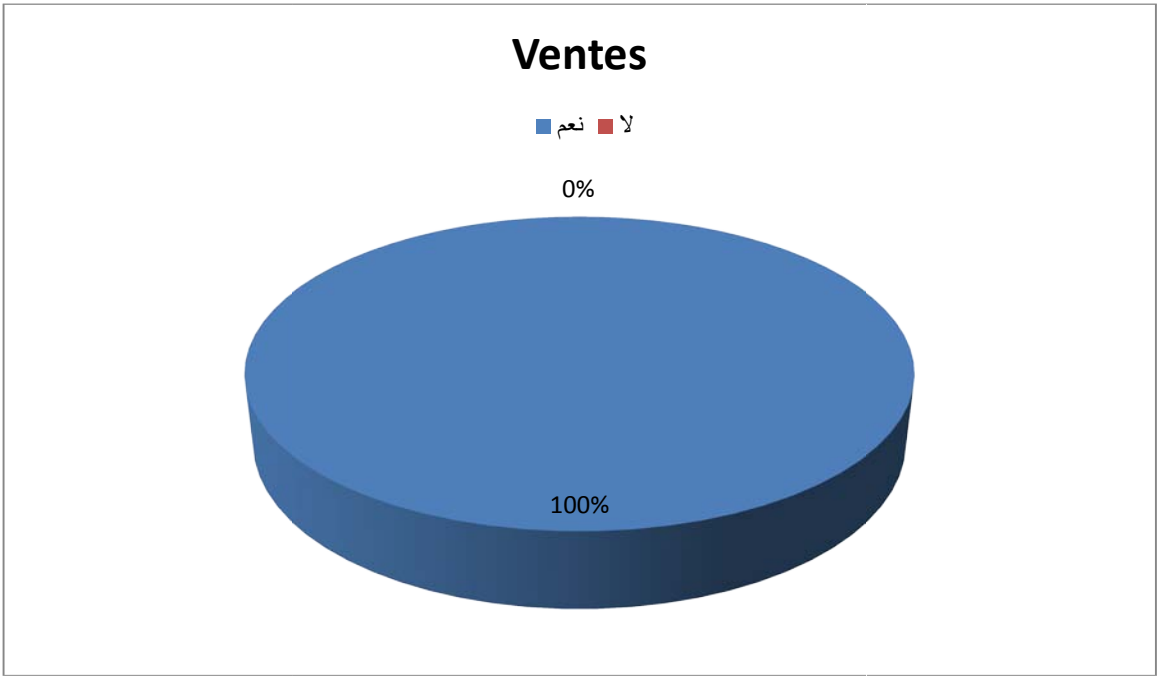
– هذا يعود الى ملائمة الهيكل التنظيمي لطيعة العمل والعمال..

السؤال الثاني: هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى ادائك؟

الغرض من السؤال:معرفة اذا كان ضعف التفاعل بين الموظفين ورئيسهم يساهم في انخفاض مستوى ادائهم.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم(21): يبين ضعف التفاعل بين الموظفين ورئيسهم يساهم في انخفاض مستوى ادائهم.



شكل رقم (29):دائرة نسبية تمثل ضعف التفاعل بين الموظفين ورئيسهم يساهم في انخفاض مستوى ادائهم.

العرض و التحليل: من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة (100%) من عينة البحث يقولون ان ضعف التواصل بين الموظف و رئيسه يخفض مستوى الاداء.

و هذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (85) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

التفسير:

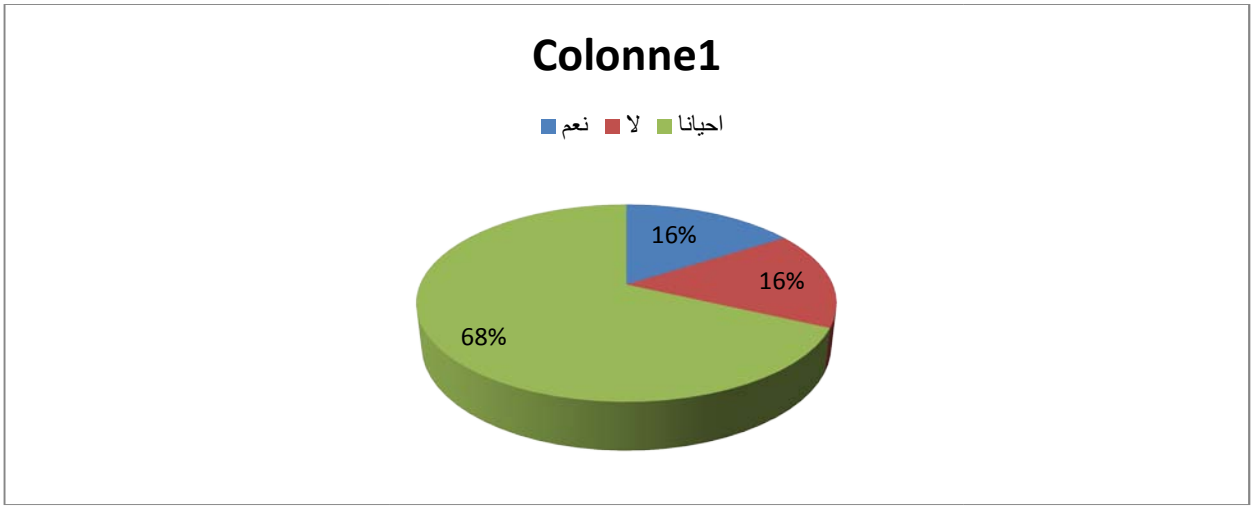
- هذا يدل على اهمية التواصل بين الموظفين ورئيسهم من اجل سيرورة العمل الجيد.

السؤال الثالث: هل عدم تفويض السلطات يعيق تحسين ادائك الوظيفي؟.

الغرض من السؤال: معرفة إن كان عدم تفويض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	15	%18	37	3.84	0.05	02	دالة
لا	15	%18					
احيانا	55	%64					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (22):يمثل معرفة إن كان عدم تفويض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين.



الشكل رقم (30):دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان عدم تفويض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين.

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (18%) يقولون انا عدم تفوض السلطات يعيق تحسين اداء الموظفين بينما نسبة (18%) يقولون انه عدم التفويض لا يعيق الاداء في حين ان نسبة (64%) يقولون ان هناك تباين في تحسين الاداء سواء في تفويض او عدم التفويض.

و هذا ما يؤكد مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كانت مقدار كا^2 المحسوبة (37) أكبر مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

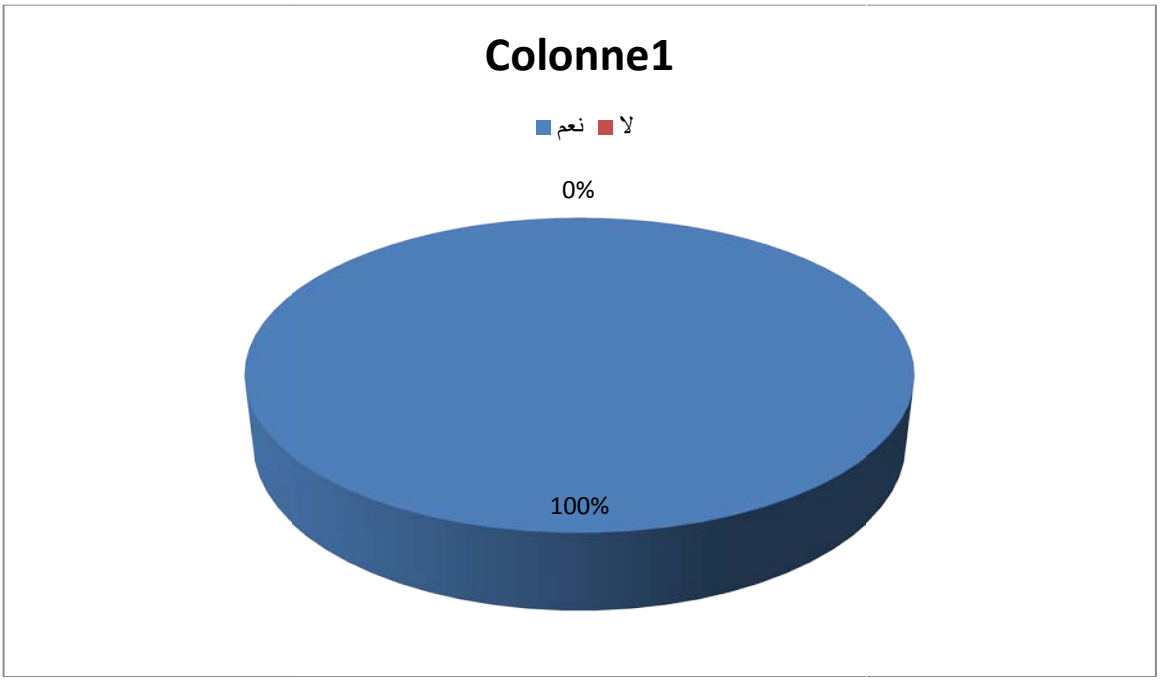
– هذا يرجع الى وعي الموظف بعمله و كل ما يتطلبه هذا العمل لذالك في اغلب الاحيان لا يهمه امر التفويض.

السؤال الرابع:/ هل تشجيع رؤسائك يشجعك لانجاز عملك بكفاءة.

الغرض من السؤال: معرفة انا كان تشجيع الرؤساء يشجع على عمل الموظفين بكفاءة.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	دالة
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (23): يمثل معرفة انا كان تشجيع الرؤساء يشجع على عمل الموظفين بكفاءة.



الشكل رقم (31):دائرة نسبية تمثل معرفة انا كان تشجيع الرؤساء يشجع على عمل الموظفين بكفاءة.

- **العرض و التحليل:** يتضح من خلال الجدول أن نسبة (100%) يقولون ان تشجيع من قبل الرؤساء يساعدهم في رفع وتيرت عملهم .

و هذا ما يؤكد قيمةكا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا^2 المحسوبة (85) أكبر من قيمة كا^2 المجدولة (3.84) و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

- **التفسير:**

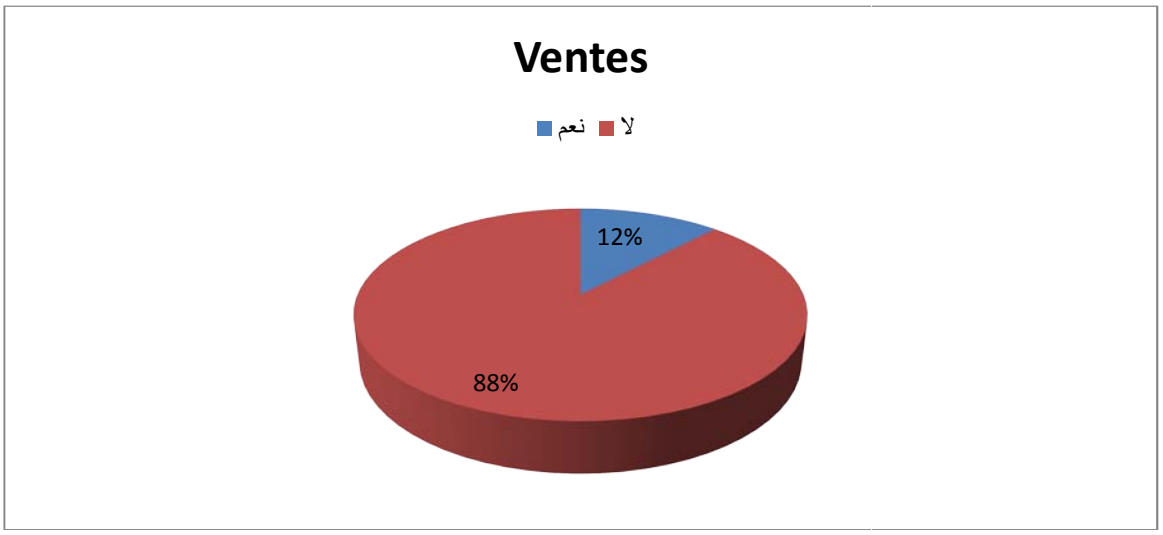
– هذا يدل على الدور المهم الذي يلعبه التشجيع او التحفيز بكل انواعه.

السؤال الخامس:/ هل نظام الاتصلات السائدة في مؤسستك يؤدي الى ضعف ادائك الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة إن نظام الاتصالات في المؤسسة يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	10	%12	49	3.84	0.05	01	**دالة**
لا	75	%88					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (24):يمثل معرفة إن نظام الاتصالات في المؤسسة يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي.



الشكل رقم(32):دائرة نسبية تمثل معرفة إن نظام الاتصالات في المؤسسة يؤدي الى ضعف الاداء الوظيفي.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن (12%) يقولون انا نظام الاتصالات المتبع في المؤسسة يؤدي الى ضعف الادء بينما نسبة (88%)يقولون العكس.

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة(49) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

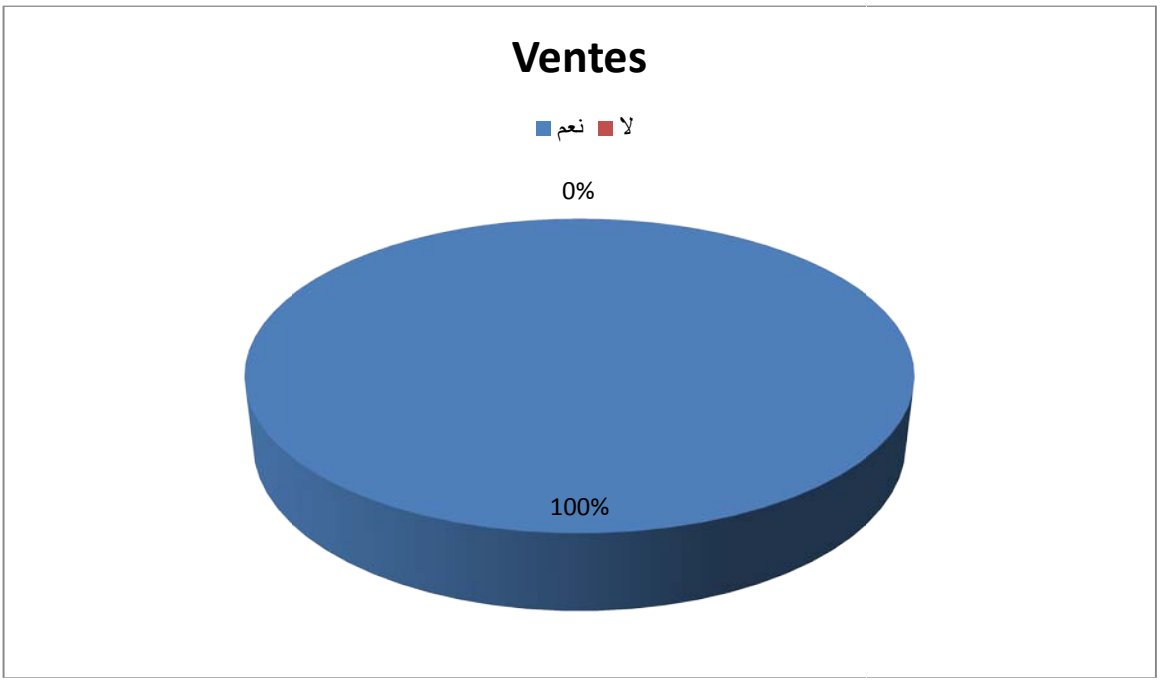
– هذا دليل على ان نظام الاتصالات في المؤسسة نظام ناجح الى حد ما.

السؤال السادس:هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة ادئك الوظيفي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كاناستعمال التقنيات الحديثة بالمؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	85	%100	85	3.84	0.05	01	**دالة**
لا	00	%00					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (25):يمثل معرفة إن كان استعمال التقنيات الحديثة بالمؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي.



الشكل رقم(33):دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان استعمال التقنيات الحديثة بالمؤسسة يساهم في زيادة الاداء الوظيفي.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (100 %) يقولون ان التقنيات الحديثة تساهم في زيادة الاداء الوظيفي في المؤسسة.

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة(85) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة(3.84) و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

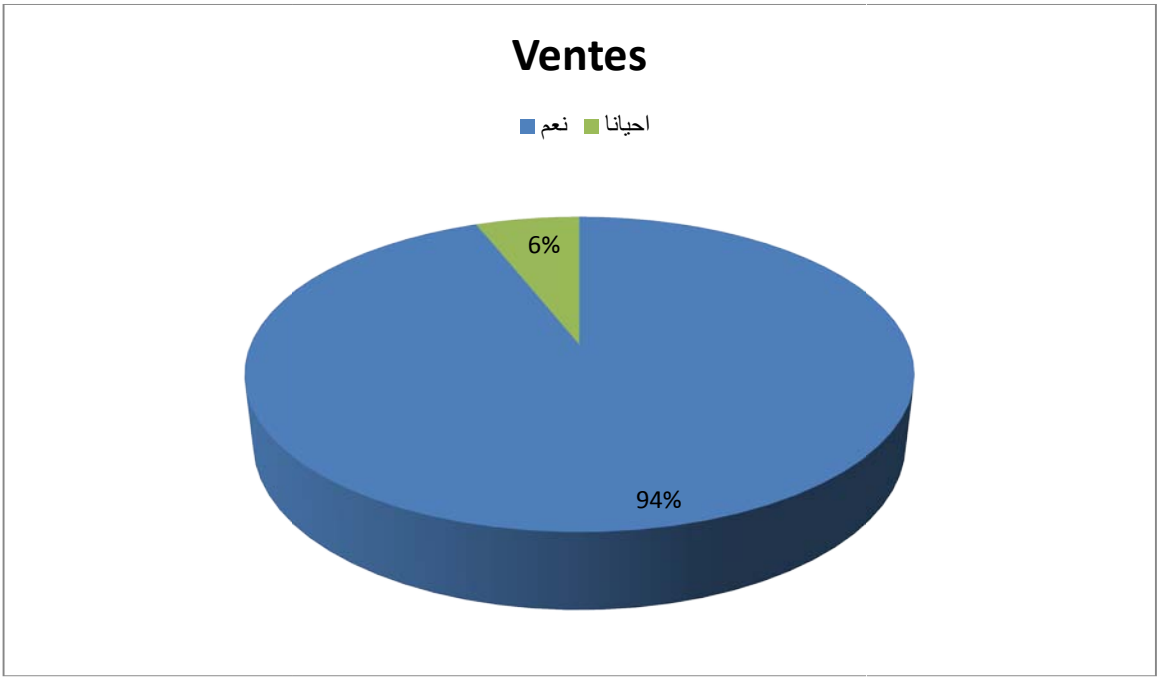
– هذا دليل على ان للتقنيات الحديثة اثر كبير على الاداء الوظيفي وهو اداء ايجابي.

السؤال السابع:العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانروح الفريق في المؤسسة يساعد على رفع الجهد في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	80	%94	113	3.84	0.05	02	**دالة**
لا	00	%00					
احيانا	05	%06					
المجموع	18	%100					

الجدول رقم (26):يمثل معرفة إن كان روح الفريق في المؤسسة يساعد على رفع الجهد في العمل.



الشكل رقم(34):دائرة نسبية تمثل معرفة إن كان روح الفريق في المؤسسة يساعد على رفع الجهد في العمل.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 94 يقولون ان لروح الفريق في المؤسسة اثر اجابي على العمل .

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 االمحسوبة (113) أكبر من مقدار كا^2 (3.84) و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصد

التفسير :

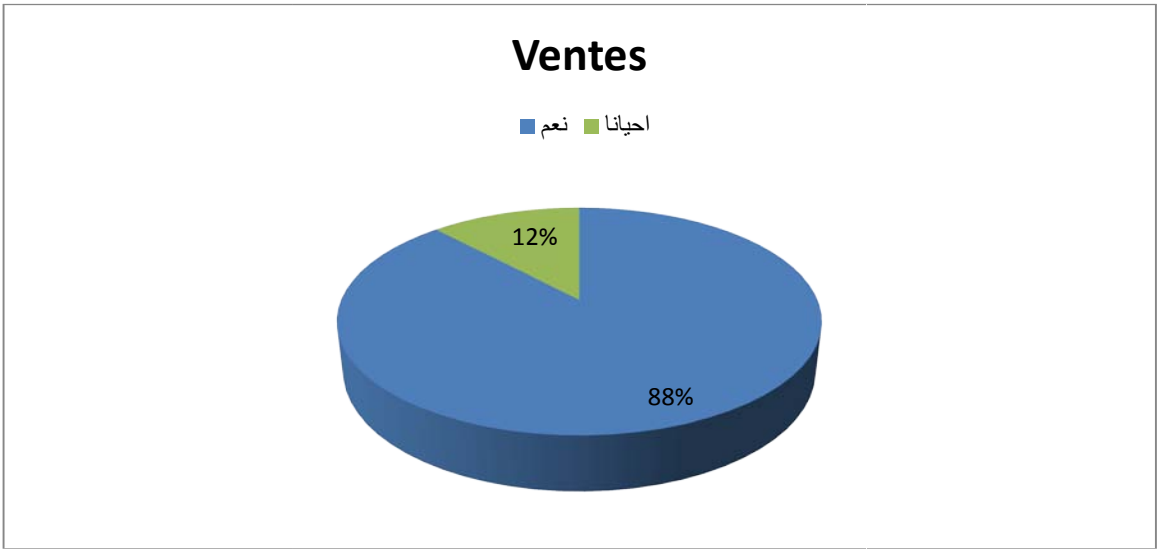
–هذا يدل على دور العمل الجماعي في رفع الاداء .

السؤال الثامن:هل المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك و حماسك للعمل؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من اهتمام و حماس العمل للموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	75	%88	124	3.84	0.05	02	**دالة**
لا	00	%00					
احيانا	10	%12					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (27):يمثل معرفة إن كانت المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من اهتمام و حماس العمل للموظفين.



الشكل رقم(35):دائرة نسبية تمثل معرفة إن كانت المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يزيد من اهتمام و حماس العمل للموظفين.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (88%) يقولون ان المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من حماس الموظفين في العمل من اجل الرفع من وتيرة العمل ..

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 المحسوبة(124) أكبر من مقدار كا^2 المجدولة (3.84) و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

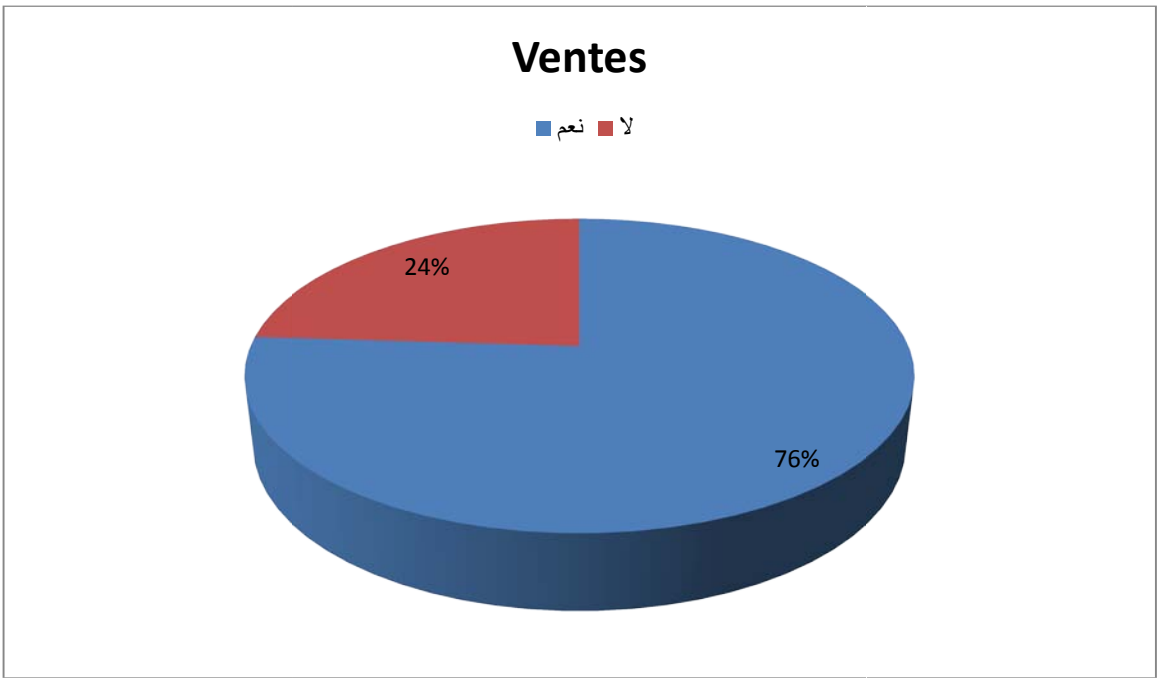
– هذا دليل على اهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ بعض قرارات خصوصا اهل الاختصاص.

السؤال التاسع:هل برنامج الحوافز ونظام المكافأت المطبق يحفزك لزيادة ادائك الوظيفي ؟

الغرض من السؤال: معرفة اذا كان لنظام الحوافز في المؤسسة اثر اجابي على زيادة الاداء الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	65	%76	0.88	3.84	0.05	01	**غير دالة**
لا	20	%24					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (28):يمثل مدى دور نظام الحوافز في زيادة الاداء الوظيفي.



الشكل رقم(36):دائرة نسبية تمثل مدى دور نظام الحوافز في زيادة الادء الوظيفي.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (. 76%) من الموظفين يقولون ان لنظام الجوافز يساعد على زيادة الاداء الوظيفي بينما نسبة (24%) يقولون لايوجد تأثير على زيادة الاداء.

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 المجدولة أكبر من مقدار كا^2 المحسوبة و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

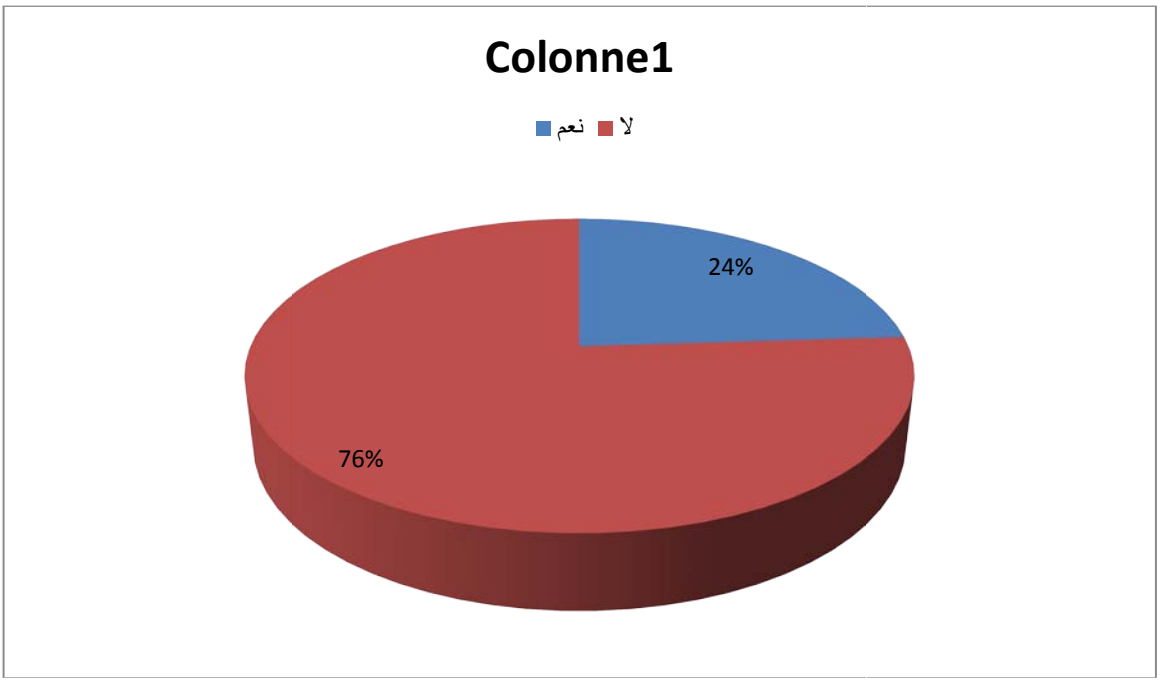
هذا يدل على دور الحوافز في زيادة الاداء الوظيفي اي هناك تأثير ايجابي.

السؤال العاشر: هل هناك نظام تقيمي تتبعة ادارتك يحفز الموظفين على تنميت مهاراتهم ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان هناك نظام تقيمي متبع من قبل ادارة المؤسسة يحفز على تنميت المهارات.

الإجابة	التكرار	النسبة%	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
نعم	20	%24	0.88	3.84	0.05	01	**غير دالة**
لا	65	%76					
المجموع	85	%100					

الجدول رقم (29):يمثل مدى وجود نظام تقيمي من قبل الادارة يحفز على تنمية المهارات.



الشكل رقم(37):دائرة نسبية تمثل وجود نظام تقيمي من قبل الادارة يحفز على تنمية المهارات.

- **العرض و التحليل:** يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (24%) من الموظفين يقلون ان هناك نظام تقيمي لتحفيز على زيادة المهارات بينما نسبة (76%) يقولون ان ليس هناك نظام تقيمي .

عند حساب مقدار كا^2 المحسوبة عند مستوى الدلالة (0.05) و درجة الحرية (01) نجد أن قيمة كا^2 المجدولة أكبر من مقدار كا^2 المحسوبة و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية و ربما يعود هذا إلى عامل الصدفة.

- **التفسير:**

– هذا دليل على ان المؤسسة لا تهتم بتقيم عمل الموظفين كما لا تهتم بتحسينه.

4-2- مقارنة النتائج بالفرضيات:

من خلال البحث الذي قمنا به قصد معرفة ما مدى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعامليين بالمؤسسة الرياضية قمنا بطرح ثلاث أسئلة جزئية متفرعة عن الاشكالية، ثم اقترحنا ثلاث فرضيات لدراستها ميدانيا و تسجيل النتائج من خلل الدراسة الميدانية.

- ✓ **مقارنة النتائج بالفرضية الأولى :**

بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على العامليين المؤسسة الرياضية و بعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خلال فرضيات بحثنا و انطلاقا من الفرضية الأولى التي تقول" يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ".

ومن خلال النتائج المتحصل عليهامن خلال اسئلة المتعلقة بالمحور الأول (05،07،08،09،02،01) الخاصة بالعاملين، إضافة إلى النسب المئوية و بما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن نظام التسير في المؤسسة الرياضية يتوفر المتطلبات الضرورية و بالتالي فإنه تم التوصل إلى أن الفرضية قد تحققت.

- ✓ **مقارنة النتائج بالفرضية الثانية:**

بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على العاملين بالمؤسسة الرياضية و بعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خال فرضيات بحثنا و انطلاقا من الفرضية الثانية التي تقول" لعنصر التخطيط انعكاس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية ".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول المتعلقة بالمحور الثاني (14،،13،11،10 16) الخاصة بالعاملين إضافة إلى النسب المئوية، و بما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن لعنصر التخطيط انعاكس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية. و بالتالي فإنه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

- ✓ **مقارنة النتائج بالفرضية الثالثة:**

بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على العاملين و بعد عملية التحليل تم التوصل إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد تطرقنا إليها من خال فرضيات بحثنا و انطلاقا من الفرضية الثالثة التي تقول" تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

و من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول المتعلقة بالمحور الثالث (18، 19،25،23،22،21) الخاصة بالعاملين إضافة إلى النسب المئوية، و بما أنه يوجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية تبين لنا فعلا أن تسيير الموراد البشرية له انعكاس ايجابي على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية . و بالتالي فإنه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

و من خلال النتائج التي حققت الفرضيات الثلاث توصلنا إلى أن الفرضية العامة التي تقول لتسيير الموارد البشرية انعكاس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية قد تحققت.

الخلاصة

ان نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية هو العام الاساسي من اجل العمل على تحقيق المتطلبات الاساسية للعاملين من اجل الرفع من مستوى الاداء الوظيفي ، وكذا العمل على محاولت تحقيق الرضا الوظيفي .فاي مؤسسة تعمل على تحقيق هذه المتطلبات من اجل الوصول الى ما تصبو اليه من اهداف مسطرة ، فمن اجل معرفة اهمية هذه المتطلبات تطرقنا لي طرح التساؤولات التي رأيناها ، و من خلال تحليل ةتفسير لنتائج الاستبيان تحققنا من صدق وثبات فرضياتنا .

الاستنتاج العام:

من خلال الاجابة على اسئلة المحور و تفسير نتائجها نستنتج ان كلما زادا التوافق في الهيكل التنظيمي كلما ارتفعت كفاءة الموظفين في انجاز مهامهم ، كما نجد ان اهمية كبيرة للوسيلة المستعملة في المؤسسة التي تساعد في رفع من ويترة الموظف كما هناك عدة عناصر اخرى مثل علاقة الطردية بين عناصر التسيير والاداء الوظيفي.

من خلال تحليل تتفسير اسئلة المحور الثاني نجد ان لتوافق بين التصص والعمل و كذا المواظفية و اتباع انظمة واوقات العمل دور كبير في سيرورة العمل بشكل جيد مما يسهل تحقيق نتائج افضل ، كما ان للوعي باهمية التخطيط يساعد في تحقيق الاهداف المسطرة و كذا الوصول للرظا الوظيفي الذي يسهل من بلوغ هذه الاهداف.

من خلال تحليل و تفسير نتائج اسئلة المحور الثالث نجد ان الاداء الوظيفي في المؤسسة يجب ان يخضع لعدة عوامل منها : التواصل الجيد بين الموظفين و رئيس ، اهمية التشجيع وطذا الحوافز ، نظام الاتصلات الفعال ، العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ،الاهتمام اكثر بعملية.

نجد مما سبق ذكرة نجد ان لتسيير الموارد البشرية انعكاس على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية وذالك من خلال جل ما تقدمه او توفره من سواء خدمات او وسائل في سبيل الرفع من الاداء الوظيفي ، هدا ما يجعلنا نقول ان الفرضية العام للدراسة محققة .

الخاتمة

الخاتمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي كأهم الإدارات في المؤسسة الرياضية، مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة في المجال التربوي لذلك عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها : "ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ."وتطور الرؤية للوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية من حيث أصبحت تهتم بتوفير الأف راد اللازمين لنشاط المؤسسة، ومحاولة الاحتفاظ بهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم كما تهتم بتدريب الافراد وإعدادهم لتقبل أي تغير في طرق الإنتاج بالمؤسسة وتحديدها لأفضل طرق دفع الأجور والحوافز المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد رضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله؛ وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف التي ترجوها المؤسسة.

وبهذا فإن النظرة الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه في الاتجاه الصحيح باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح ألمؤسسة ويتضح هذا التأثير من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دو ران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

فالموارد البشرية هي رأس المال الحق يقي، و يرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي و تجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الزيادة بين مختلف المؤسسات على المستوى الوطني .

وعلى هذا الاساس قامت دراستنا المتعلقة بمدى انعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي وقد تم اختيار على لمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة كان مناسب لبحثنا.

اقتراحات وفروض مستقبلية

- تعزيز قدرات العاملين و مهاراتهم في التعامل و الاتصال فيما بينهم من خلال إعداد برامج تدريبية و تأهيلية فعالة لتنمية و تطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم.
- ترسيخ ثقافة جيدة داخل المؤسسة الرياضية و نشر قيمها و أسسها لخلق روح المبادرة و الرؤيا الإستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية المشاركة و التعاون في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل، و مشاركتهم في عمليات تطوير و تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- توضيح قيم المؤسسة ذات الأهمية .
- استعمال الأساليب العقلانية و الدلائل و الباهين الملموسة من أجل دفع العامل لبدل جهد .

على الإدارة أن توفر الحوافز المادية و المعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي و أداء متميز .

- إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية .
- تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل .
- استقطاب و توظيف أفراد دوي كفاءات و قدرات متنوعة ، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم ، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب.
- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة الرياضية .
- استماع الإدارة لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة الرياضية و تقبلها و حثهم على المبادرة، و احترامهم و معاملتهم كشركاء دون اعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة و تقليص التكاليف.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات .
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء ، و الابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، و كذلك الابتعاد عن التحيز و استخدام العلاقات الشخصية.
- إتباع نمط اتصال إداري جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة التنظيم و قلة الإداريين لأنه يسهل الاتصال و يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفهيا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- العمل على أن تكون سياساتها متكاملة و متناسقة بحيث تخدم بعضها ، و لا يكون هناك تناقض و تضارب فيما بينها.
- التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها و ليس موردا يساهم في تحسين أداء المؤسسة الرياضية و تعظيم قيمتها.

بيبليوغرافيا

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر دط، 2004
2. أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان،. 1992 .
3. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2003 .
4. أنشوك شاندا وشلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامى، القاهرة:دار الفجر، ط1 ،2002
5. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993
6. أحمد سيد مصطفى(ب) **إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة–** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
7. الهيتي عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط2 ، 2005
8. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 9 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010 .
9. ابراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دط، 1958 .
10. بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان.
11. حجازي محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لمطباعة والنشر، مصر، 2005 .
12. يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006
13. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، دط، 2003،

14. كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة أألداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ،لبنان ،ط2000

15. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، عمان ، دار الشروق للنشر التوزيع، الطبعة الأولى ، 1996

16. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، عمان ، دالا مجدولاوي ، الطبعة الأولى 1994 .

17. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، المملكة العربية السعودية، دط، 2001

18. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، بيروت، دط 1993 ، ص 31

19. مجدي احمد عبدالله، **علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،

20. 1996

21. مهدي حسين زويلف، **ادارة الافراد**، دار مجدلاوي، الاردن، 1983 .

22. محمد الصيرفي)ج(، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007 .

23. محمد عبد العليم صابر+خالد عبدد المجيد تعيلب، **ادارة الموارد البشرية – مدخل معاصر –**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010 ،

24. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999 .

25. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية :مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2004 .

26. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان :دار وائل ، ط1 ،2000 .

27. موسى سلامة اللوزي،**التطور التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة–** ، دار وئل للنشر وتوزيع عمان ، الاردن ، 1999 .

28. محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون ؟.... أم يصنعون، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعة ، بيروت، لبنان.

29. نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

30. نادر احمد أبو شبخة، **ادارة الموارد البشرية – اطار نظري وحالات عملية–** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،. 2010.

31. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفراء، عمان ، الأردن، دط، 2000

32. سالم مؤيد سعيد و عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، دط، 1991

33. سهيلة محمد عباس+ علي حسن علي، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 199سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية /إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، دط، 2004 .

34. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط2 2007 .

35. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2004 .

36. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، دط،2011

37. عبد الرحمن عبد الله الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه و أساليبه و مشاكله، معهد الإدارة العامة، الرياض، دط، 1976

38. عبد الباقي صلاح ، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعة ، دط، 1988علي السلمي، التدريب الإداري، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970 .

39. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر و التوزيع، دط، 1996 .

40. علي غربي /بلقاسم سلاطنية /إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة للجزائر.

41. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ،القاهرة، مصر، 2003

42. علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ط3 ، 1985 .

43. حسين محمد حراحشة، **ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

44. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، دط، 2001 .

45. عبد الباري ابراهيم درة، زبير نعيم الصباغ، **ادارة الموارد البشرية) منحى نظمي(**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001 .

46. عاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد :دار وائل للنشر، عمان ط3 2007 .

47. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان.

48. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، دط، 1999

49. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،،دط مصر.2001

50. روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم،الإمارات العربية المتحدة،(ب، س ،ن)

51. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد الإسكندرية، . 2002 .

52. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص:123

53. ربحي مصطفى عليان، **أسس الادارة المعاصرة**، دار الامة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007 .

54. روزماني ماكماهون، لو كنت المسؤول، دليل الرعاية الصحية الأولي في المستوى المتوسط، المكتب الإقليمي لبحر المتوسط، الإسكندرية، مصر ، دط ، 1989 .

55. شنوفي نور الدين، أنظمة و آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، دط،2011

56. توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988 .

57. خالد عبد الرحمان الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999

58. خالد عبد الرحمان الهثيمي، مدخل استراتيجي، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 .

59. خالد الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان: دار هران، 1997 .

60. خضير كاظم حمود، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2007 .

مذكرات ورسائل :

1. ام العز حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – د راسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة – مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012 .

2. بلكبير بومدين+ فؤاد بوفطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي08/ 09 مارس 2005 ، ورقلة، الجزائر.

3. بلمقدم مصطفى+بوشعور راضية، **تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية – واقع وتحديات – ، بالإشراف العلمي لمخبر"العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا يومي 13 و 14 ديسمبر. 2014

4. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، تخصص، اقتصاد، جامعة البرموك، 2003 .

5. بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص:تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

6. كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر (وحدة ورقلة)، مذكر ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 .

7. رحمة بن براهيم، دور راس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة – دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة– ، مذكرة ، ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،2013.

8. نعيمة فضيل، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006

9. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور – برج بوعريريج – ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،الجزائر ، 2013

10. مصباح إيمان وميدون أمال، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس ف .علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010 .

11. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005

مواقع:

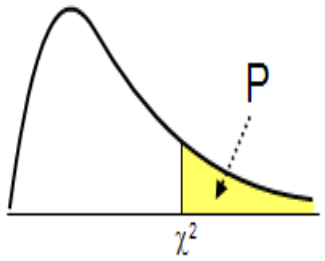
12. هلال سيد، شركات تتعثر والسبب" الموارد البشرية"، مقالة منشورة على صفحات الانترنت . www.islamonline.net

13. مقال بعنوان نظرية تقييم الأداءhttp/www.hrm-5189 group.com/vb/showthread.php

14. علي بن سعيد القرني، **قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاست راتيجي**، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،(2016/02/22)

الملاحق

جدول کا تربیع



	P										
DF	**0.995**	**0.975**	**0.20**	**0.10**	**0.05**	**0.025**	**0.02**	**0.01**	**0.005**	**0.002**	**0.001**
1	0.0000393	0.000982	1.642	2.706	3.841	5.024	5.412	6.635	7.879	9.550	10.828
2	0.0100	0.0506	3.219	4.605	5.991	7.378	7.824	9.210	10.597	12.429	13.816
3	0.0717	0.216	4.642	6.251	7.815	9.348	9.837	11.345	12.838	14.796	16.266
4	0.207	0.484	5.989	7.779	9.488	11.143	11.668	13.277	14.860	16.924	18.467
5	0.412	0.831	7.289	9.236	11.070	12.833	13.388	15.086	16.750	18.907	20.515
6	0.676	1.237	8.558	10.645	12.592	14.449	15.033	16.812	18.548	20.791	22.458
7	0.989	1.690	9.803	12.017	14.067	16.013	16.622	18.475	20.278	22.601	24.322
8	1.344	2.180	11.030	13.362	15.507	17.535	18.168	20.090	21.955	24.352	26.124
9	1.735	2.700	12.242	14.684	16.919	19.023	19.679	21.666	23.589	26.056	27.877
10	2.156	3.247	13.442	15.987	18.307	20.483	21.161	23.209	25.188	27.722	29.588
11	2.603	3.816	14.631	17.275	19.675	21.920	22.618	24.725	26.757	29.354	31.264
12	3.074	4.404	15.812	18.549	21.026	23.337	24.054	26.217	28.300	30.957	32.909
13	3.565	5.009	16.985	19.812	22.362	24.736	25.472	27.688	29.819	32.535	34.528
14	4.075	5.629	18.151	21.064	23.685	26.119	26.873	29.141	31.319	34.091	36.123
15	4.601	6.262	19.311	22.307	24.996	27.488	28.259	30.578	32.801	35.628	37.697
16	5.142	6.908	20.465	23.542	26.296	28.845	29.633	32.000	34.267	37.146	39.252
17	5.697	7.564	21.615	24.769	27.587	30.191	30.995	33.409	35.718	38.648	40.790
18	6.265	8.231	22.760	25.989	28.869	31.526	32.346	34.805	37.156	40.136	42.312
19	6.844	8.907	23.900	27.204	30.144	32.852	33.687	36.191	38.582	41.610	43.820
20	7.434	9.591	25.038	28.412	31.410	34.170	35.020	37.566	39.997	43.072	45.315
21	8.034	10.283	26.171	29.615	32.671	35.479	36.343	38.932	41.401	44.522	46.797
22	8.643	10.982	27.301	30.813	33.924	36.781	37.659	40.289	42.796	45.962	48.268
23	9.260	11.689	28.429	32.007	35.172	38.076	38.968	41.638	44.181	47.391	49.728
24	9.886	12.401	29.553	33.196	36.415	39.364	40.270	42.980	45.559	48.812	51.179
25	10.520	13.120	30.675	34.382	37.652	40.646	41.566	44.314	46.928	50.223	52.620
26	11.160	13.844	31.795	35.563	38.885	41.923	42.856	45.642	48.290	51.627	54.052
27	11.808	14.573	32.912	36.741	40.113	43.195	44.140	46.963	49.645	53.023	55.476
28	12.461	15.308	34.027	37.916	41.337	44.461	45.419	48.278	50.993	54.411	56.892
29	13.121	16.047	35.139	39.087	42.557	45.722	46.693	49.588	52.336	55.792	58.301
30	13.787	16.791	36.250	40.256	43.773	46.979	47.962	50.892	53.672	57.167	59.703
31	14.458	17.539	37.359	41.422	44.985	48.232	49.226	52.191	55.003	58.536	61.098

الجدول المرفق يبين التعداد الحقيقي لموظفين التابعين للمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة

العمال			المجموع	المجموع العام
العمال الدائمون	الاداريون	21	31	211
	ع.م.ه 1.2.3	10		
الاطارات البيداغوجية	المستشرين الرئسيين للرياضة	05	53	
	مستشاري الرياضة	29		
	مربي رئسي للرياضة	11		
	مربي الرياضة	08		
المتعاقدين	اعوان الوقاية	12	125	
	ع.م.ه 1	82		
	ع.م.ه 3	11		
	الحراس	20		
	سائق	02		

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي المتمثل عنوانها في :

انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية وصفية تشمل المنشآت التابعة لمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة

(من وجهة نظر الموظفين)

في إطار بحثنا هذا نتقدم باستمارتنا هذه طالبين منكم ملئها بعناية والالتزام بالموضوعية من خلال أجوبتكم التي ستقضي مصداقية أكبر على بحثنا الذي هو خطوة نحو الأمام، وفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في الموضوع.

نتقدم مسبقا بتشكراتنا على مساهمتكم المتواضعة، وتقبل سيدي منا فائق الاحترام والتقدير.

ضع علامة(×) في الخانة المناسبة حسب إجابتكم المقترحة

إعداد الطالب : **الأستاذ المشرف:**

قلاتي طارق **د/ زاوي عبد السلام**

السنة الجامعية 2018/2017

المحور الاول : يتوفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

1/ هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة و مهام عمل الادارة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2/ هل هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في ادارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم ؟

نعم ☐ لا ☐

3/ هل القيادة الادارية في مؤسستك تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

4/ يشجع القائد في مؤسستك المناقشة الجماعية لاساليب العمل:

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

5/ نظام الاتصال بين الإدارات وداخلها في مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات :

نعم ☐ لا ☐

6/ تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك :

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة بنعم اذكر بعض هذه التقنيات :.....

.....

.....

7/ يوجد روح العمل الجماعي السائدة في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

8/ هناك مشاركة العاملين في صنع القرارات بمؤسستك:

نعم ☐ لا ☐

9/هل هناك اهتمام بالاقتراحات و المبادرات و الآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني : لعنصر التخطيط انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

1/أنت على علم بما فيه الكفاية بمهامك وواجبات عملك:

نعم ☐ لا ☐

2/ هل تقوم بل تخطيط لعملك قبل أدائه ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم ما مفهومك للتخطيط :.....

.....

.....

3/ هل تتبع ادارتك خطة تنظمية لتطوير اداء الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

4/ هل تقوم بأنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد :

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة بنعم فهل ذا راجع الى : * منصبك بسيط و تعرف مهامك جيدا ☐

*تملك الخبرة الكافية في مجال عملك ☐

*تملك المهارات اللازمة لتشغل هذا المنصب ☐

5/ هل تتقيد و تتزام بأنظمة وأوقات العمل ؟:

نعم ☐ لا ☐

6/ يوجد لك الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية :

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

7/ القدرة على الإبداع والتطوير :

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

8/ هل ترى هناك تطور لأدائك الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت إجابة بنعم الى ما ترجع أسباب هذا التطور:

.....

.....

المحور الثالث : تسيير الموارد البشرية له انعكاس ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين

1/ هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على انجاز مهامك بكفاية ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

2/ هل ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى ادائك؟

نعم ☐ لا ☐

3/ عدم تفويض السلطات يعيق تحسين ادائك الوظيفي:

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

4/ تشجيع رؤسائك يشجعك لانجاز عملك بكفاءة:

نعم ☐ لا ☐

5/ نظام الاتصلات السائدة في مؤسستك يؤدي الى ضعف ادائك الوظيفي:

نعم ☐ لا ☐

6/ استخدام التقنيات الحديثة في عملك بمؤسستك يساهم في زيادة ادئك الوظيفي

نعم ☐ لا ☐

7/ العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

8/ المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك تزيد من اهتمامك و حماسك للعمل :

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

9/ برنامج الحوافز ونظام المكافأت المطبق بحفزك لزيادة ادائك الوظيفي

نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة بنعم في مذا تتمثل هذه الحوافز والمكافأت :.....

.....

.....

10/ هل هناك نظام تقيمي تتبعة ادارتك يحفز الموظفين على تنميت مهاراتهم ؟

نعم ☐ لا ☐

Research Summary

In this research, we discussed the reflection of human resource management on the performance of the employees of the sports institution. The problem of this research is as follows:

What is the extent to which human resources management reflects on the performance of employees in the sports establishment?

The hypotheses came as follows:

General Hypothesis: * The management of human resources has a positive reflection on the performance of the employees of the sports institution

Partial Hypotheses:

1 / Is the human resources management system available to the necessary requirements for the performance of the employees of the sports institution?

2 / Is the planning component a reflection on the performance of employees in the sports institution?

3 / What is the level of the impact of the members of the research sample on the management of human resources in the sports institution?

In order to answer the problem and questions, a research sample of 85 employees was harnessed to the multi-sports compound at Al-Buwaira, where the duration of the study is one full month (April) for the academic year 2018/2019

The descriptive approach was followed in this research through the distribution of questionnaires for employees.

Through which we reached the following results and suggestions for the future:

Suggestions and future assignments

• Enhancing the abilities and skills of the employees in dealing and communication among themselves through the preparation of effective training and rehabilitation programs to develop and develop interaction behaviors among them.

• Establishing a good culture within the sports institution and spreading its values and foundations to create the spirit of initiative and strategic vision of the employees by recognizing the importance of participation and cooperation in achieving their own goals and the goals of the institution as a whole and their participation in the processes of developing and improving the level of service provided.

• Clarify the values of the institution of interest.

• The use of rational methods, evidence and concrete palettes in order to pay the worker for an effort.

Management should provide both material and moral incentives for positive functional behavior and performance.

• Follow justice in giving moral and material rewards.

• Train employees to perform properly correctly from the first time and set work schedules.

• Attracting and recruiting individuals with diverse skills and abilities, and ensuring that this is compatible with jobs

Dedicated to them, to achieve effective performance and safety of errors and defects.

• Work to involve all employees in the preparation and setting goals of the sports institution.

• listen to the management of the suggestions and ideas of employees within the institution and accept sports and urged them to take initiative, and respect and treat them as partners without regard to the hierarchy of responsibility, so as to improve quality and reduce costs.

• Create an effective information system.

• Establish clear foundations for measuring performance, moving away from moods in the evaluation process, as well as avoiding bias and using personal relationships.

• To follow a good administrative communication pattern, taking into account the simplicity of organization and lack of administrators because it facilitates communication and allows the rapid movement of information and delivery to the concerned in a timely manner, either orally or using modern means of communication.

• To ensure that their policies are integrated and consistent so that they serve each other, and there is no inconsistency and conflict between them.

• Giving up the consideration of the individual as a material object or cost should be reduced and not a resource that contributes to improving the performance of the sporting institution and maximize its value.