

جامعة الجزائر 03

معهد التربية البدنية والرياضية

دالي إبراهيم

تأثير معايير التسيير الإداري على  
تطوير أداء  
دراسة ميدانية بالاتحاد الجزائري

أطروحة: لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

تخصص: تسيير موارد بشرية ومنشآت رياضية

إشراف الأستاذ الدكتور:

قصري نصر الدين

إعداد:

زريقي سليم

العام الجامعي: 2017/2016

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ومعلمنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه أجمعين، أما بعد .....

فإنني أشكر المولى العلي القدير أولا و أخيرا على توفيقه لي بإتمام هذه الرسالة وإخراجها بصورتها النهائية، فهو عز و جل أحق بالشكر و الثناء وأولى بهما. وانطلاقا من قول رسولنا محمد عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ".  
فإنني أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان و جميل الاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واخصني بالنصح وتفضل علي بقبول الإشراف على هذه الأطروحة الدكتور والأستاذ الفاضل: أ.د.قصري نصر الدين.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور. معلوم لخضر الذي كان لي نعم الناصح الأمين ونعم الأخ الحليم أفاض علي بعلمه وشملي بفضله وسماحته، منحني الثقة وحرص في نفسي قوة العزيمة، ولم يدخر جهدا ولم يخل علي بشيء من وقته الثمين، أبقاه الله ذخرا لطلبة العلم و جعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم له.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذتي الكرام الذين اشرفوا علي تدريسا، و الذين اخلصوا في العطاء و قدموا لنا المعونة و الإرشاد فجزأهم الله خيرا جزيلا وسدد خطاهم .

كما و أتقدم بالشكر الخاص للأخوة قريشي إبراهيم و مرسلوي محمد والعبيد سليمان الذين ما بذلوا علي في جهد أو وقت أو نصيحة حتى وصلت هذه الدراسة إلي ما هي عليه الآن .

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برويتك.  
إلى ملاكي في الحياة إلى التي أَرْضَعْتَنِي حُبَّ الْعِلْمِ وَ التَّحْلِي بِالْجِدِّ وَ تَرَكَ الْكَسْلَ، إِلَى  
مَنْ صَبَرَتْ عَلَيَّ تَقْلِبَاتِي وَ سَهَرَتْ اللَّيْلَ مِنْ أَجْلِ رَاحَتِي، إِلَى مَنْ كَانَ دَعَائِي سِرَّ نَجَاتِي  
\* أمي الغالية \*

إلى رمز التضحية و مثال الصمود إلى من أعطاني الثقة والسند والعزيمة، و علمني الخطأ  
من الصواب، يا من سقيتني سر الإنسان الأصيل و كنت سدي في الوصول إلى هذا  
المستوى \* أبي العزيز \*

حفظنا الله و رعاكنا و رزقنا رضاكنا.  
إلى زوجتي التي كانت نعم السند و نعم الرفيق حتى وصلنا به ذا العمل إلى نهاية  
الطريق.  
إلى أعز الناس إلي ، إلى من بهم أكبر و عليهم أتمد، إلى من بوجودهم أكتسب قوة  
وعزيمة ، إخوتي وأخواتي وأزواجهن.  
إلى الكتوت الصغير ولدي محمد جواد والقلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة :  
دنيا، أمين، ميساء إلينا، أميرة، سيرين، آدم وسليم....إلخ.  
إلى روحه الطاهرة الزكية أخي وخالي علاوة ( علي ) رحمه الله عليه وأسكنه فسيح جنانه.  
إلى كل أخوالي وزوجاتهم وأبنائهم وبناتهم.  
إلى كل أهلي وأهل زوجتي، وإلى الأصدقاء والزلاء والأحباب الذين عرفتهم كيف  
أجدهم و علموني أن لا أضيعهم وإلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## قائمة المحتويات

- أ. شكر وتقدير.....
- ب. الإهداء.....

## قائمة المواضيع

1. مقدمة.....

## المدخل العام للبحث

4. إشكالية.....
7. الفرضيات.....
7. متغيرات البحث.....
7. أهداف البحث.....
8. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
14. الدراسات السابقة والمرتبطة.....

## الباب الأول: الخلفية النظرية

### الفصل الأول: معايير التسيير الإداري في المجال الرياضي

- 1.1 التخطيط في إدارة الاتحادات الرياضية..... 23
- 1.1.1 مفهوم التخطيط..... 23
- 2.1.1 مبادئ التخطيط وأشكاله (أنواعه)..... 25
- 3.1.1 عناصر التخطيط و مراحلہ..... 27

29.....	4.1.1. التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي.
31.....	2.1. التنظيم في إدارة الاتحاديات الرياضية.
31.....	1.2.1. مفهوم التنظيم.
33.....	2.2.1. مبادئ التنظيم وأشكاله.
36.....	3.2.1. أهم الخرائط التنظيمية ومتطلبات التنظيم.
39.....	4.2.1. التنظيم في الفكر الإداري الإسلامي.
39.....	3.1. التوجيه في إدارة الاتحاديات الرياضية.
40.....	1.3.1. مفهوم التوجيه.
42.....	2.3.1. طرق وأساليب التوجيه.
43.....	3.3.1. عناصر التوجيه (وسائله).
48.....	4.3.1. التوجيه في الفكر الإداري الإسلامي.
51.....	4.1. الرقابة في إدارة الاتحاديات الرياضية.
51.....	1.4.1. مفهوم الرقابة.
54.....	2.4.1. المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في الهيئات الرياضية.
55.....	3.4.1. خصائص الرقابة وأنواعها.
59.....	4.4.1. الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي.
60.....	5.1. التنسيق في إدارة الاتحاديات الرياضية.
61.....	1.5.1. مفهوم التنسيق.
62.....	2.5.1. أهداف وأنواع التنسيق.
64.....	3.5.1. مبادئ وأساليب تحقيق التنسيق.

- 68.....4.5.1. الصعوبات التي تعترض التنسيق.....
- 69.....5.5.1. التنسيق وظيفة شمولية.....
- 70.....6.5.1. التنسيق في الفكر الإداري الإسلامي.....

## الفصل الثاني: تطوير الأداء بالاتحاديات الرياضية

- 75.....1.2. ماهية الأداء.....
- 75.....1.1.2. مفهوم الأداء وعناصره.....
- 80.....2.1.2. محددات الأداء.....
- 83.....3.1.2. معدلات ومعايير الأداء وتطويره (تحسينه).....
- 87.....2.2. تقييم الأداء.....
- 87.....1.2.2. تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
- 95.....2.2.2. مراحل تقييم الأداء وطرقه.....
- 100.....3.2.2. أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء.....
- 104.....3.2. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.....
- 104.....1.3.2. تأثير الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين.....
- 110.....2.3.2. تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين.....
- 3.3.2. تأثير العمل الجماعي، مشاركة العاملين في وضع القرارات والحوافز
- 115.....على الأداء الوظيفي للعاملين.....

## الفصل الثالث: الاتحاديات الرياضية الوطنية (الاتحاد الجزائري لكرة القدم)

127.....	1.3 . مفهومها.....
127.....	1.1.3 . تعريف الاتحاديات الرياضية الوطنية.....
127.....	2.1.3 . مهام الاتحاديات الرياضية الوطنية.....
128.....	2.3 . التنظيم والتسيير الإداري للاتحاديات الرياضية.....
128.....	1.2.3 . الجمعية العامة.....
131.....	2.2.3 . الرئيس.....
132.....	3.2.3 . المكتب الاتحادي.....
134.....	4.2.3 . المصالح التقنية والإدارية بالاتحاد.....
135.....	5.2.3 . الموارد المالية للاتحاديات الرياضية الوطنية.....

## الباب الثاني: الجانب التطبيقي

### الفصل الأول: إجراءات البحث

139.....	تمهيد.....
139.....	1.1 . الدراسة الاستطلاعية.....
139.....	2.1 . المنهج المستخدم.....
140.....	3.1 . مجتمع البحث.....
141.....	4.1 . عينة البحث وكيفية اختيارها.....
142.....	5.1 . أداة الدراسة.....
143.....	6.1 . الأدوات الإحصائية المستخدمة.....

### الفصل الثاني : عرض وتحليل النتائج

146.....	تمهيد
147.....	1.2. عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل
147.....	1.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الأول
154.....	2.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
162.....	3.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
169.....	4.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع
177.....	5.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الخامس
182.....	2.2. عرض وتحليل نتائج المتغير التابع
194.....	3.2. اختبار صحة الفرضيات
194.....	1.3.2. اختبار صحة الفرضية العامة
196.....	2.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى
197.....	3.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
198.....	4.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
199.....	5.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة
200.....	6.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

### الفصل الثالث : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

202.....	1.3. تفسير ومناقشة الفرضية العامة
203.....	2.3. تفسير ومناقشة نتائج المحور الأول
205.....	3.3. تفسير ومناقشة نتائج المحور الثاني
207.....	4.3. تفسير ومناقشة نتائج المحور الثالث

209.....	5.3. تفسير ومناقشة نتائج المحور الرابع.....
212.....	6.3. تفسير ومناقشة نتائج المحور الخامس.....
214.....	الاستنتاج العام.....
218.....	خلاصة .....
221.....	قائمة المراجع.....
230.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	141
02	توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية	141
03	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	142
04	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة و مدة العمل	142
05	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان	143
06	وصف مستوى تطبيق الفقرة 1	147
07	وصف مستوى تطبيق الفقرة 2	148
08	وصف مستوى تطبيق الفقرة 3	149
09	وصف مستوى تطبيق الفقرة 4	150
10	وصف مستوى تطبيق الفقرة 5	151
11	وصف مستوى تطبيق الفقرة 6	152
12	وصف مستوى تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	153
13	وصف مستوى تطبيق الفقرة 7	154
14	وصف مستوى تطبيق الفقرة 8	155
15	وصف مستوى تطبيق الفقرة 9	156
16	وصف مستوى تطبيق الفقرة 10	157
17	وصف مستوى تطبيق الفقرة 11	158
18	وصف مستوى تطبيق الفقرة 12	159
19	وصف مستوى تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	160
20	وصف مستوى تطبيق الفقرة 13	162
21	وصف مستوى تطبيق الفقرة 14	163
22	وصف مستوى تطبيق الفقرة 15	164
23	وصف مستوى تطبيق الفقرة 16	165
24	وصف مستوى تطبيق الفقرة 17	166
25	وصف مستوى تطبيق الفقرة 18	167
26	وصف مستوى تطبيق معيار التوجيه بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	168
27	وصف مستوى تطبيق الفقرة 19	169
28	وصف مستوى تطبيق الفقرة 20	170

171	وصف مستوى تطبيق الفقرة 21	29
172	وصف مستوى تطبيق الفقرة 22	30
173	وصف مستوى تطبيق الفقرة 23	31
174	وصف مستوى تطبيق الفقرة 24	32
175	وصف مستوى تطبيق معيار الرقابة بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	33
177	وصف مستوى تطبيق الفقرة 25	34
178	وصف مستوى تطبيق الفقرة 26	35
179	وصف مستوى تطبيق الفقرة 27	36
180	وصف مستوى تطبيق الفقرة 28	37
181	وصف مستوى تطبيق معيار التنسيق بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	38
182	وصف مستوى تطبيق الفقرة 29	39
183	وصف مستوى تطبيق الفقرة 30	40
184	وصف مستوى تطبيق الفقرة 31	41
185	وصف مستوى تطبيق الفقرة 32	42
186	وصف مستوى تطبيق الفقرة 33	43
187	وصف مستوى تطبيق الفقرة 34	44
188	وصف مستوى تطبيق الفقرة 35	45
189	وصف مستوى تطبيق الفقرة 36	46
190	وصف مستوى تطبيق الفقرة 37	47
191	وصف مستوى تطبيق الفقرة 38	48
192	وصف مستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم	49
194	اختبار صحة الفرضية العامة	50
196	تأثير تطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي	51
197	تأثير تطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي	52
198	تأثير تطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي	53
199	تأثير تطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي	54
200	تأثير تطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي	55

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	ملحق رقم
231	طلب تسهيل مهمة	01
232	استمارة الدراسة	02

## مقدمة:

أصبحت الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية، لا تعترف بالحدود فغدت في تطور مستمر وارتقى بها الإنسان فتطورت في شكل ملحوظ، بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية، وذلك بوضع أسس علمية تركز على تحكم جيد في عملية التسيير الإداري.

ولذا تتكون العملية الإدارية في أي هيئة أو منظمة كانت من خمس معايير لتسيير الإداري وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق ( خالد محمد عبد العزيز، 2001، ص4)، وتتطلب هذه المعايير العديد من الشروط والمبادئ. وقد يبدو لأول وهلة أن هذه المعايير سهلة ويمكن التحكم فيها من قبل القائمين على العملية الإدارية الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم الشخصية التي لا أساس علمي لها في الغالب، وكذلك وفقا لمدخل إدارة الجودة الشاملة (إدارة معايير التسيير الإداري) فإن هناك العديد من النظم التي أصبحت تقليدية في توجيهها لإدارة الموارد البشرية حيث أضحت لا تتناسب مع الفلسفة الرامية نحو تحقيق التحسين والتطوير المستمر في الأداء في ضوء فلسفة إدارة معايير التسيير الإداري ومن أهم هذه النظم هو نظام تقويم الأداء الوظيفي، ويرى رواد الجودة في المجال الإداري ضرورة تطويره ليتناسب مع هذا المدخل، ويعكس مبادئه وأهدافه، حيث يروا أن هذا النظام والمطبق عادة في المنظمات والهيئات التي تتبع الهرم التقليدي للسلطة هو العائق الأول نحو تحقيق التحسن المستمر في إدارة الأفراد والمنظمة لأنه يفشل في التخطيط للأداء والرقابة عليه من خلال التقييم والذي يفرز سلبيات عديدة نحو توجهات لدى القيادة الصاعدة التي تتولى مقاليد إدارة الهيئات والمنظمات.

إن العديد من الهيئات والمنظمات والاتحادات الرياضية التي تتعرض للفشل يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية، حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية والاعتباطية في تطبيق معايير التسيير الإداري، حيث أن الاتحادات والمنظمات لا تطبق مبادئ التخطيط السليم ولا تعتمد إلى وضع خطط دقيقة ومفصلة للوصول إلى أهدافها مما يجعل أغلب القرارات المتخذة غير صائبة. (إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 1999)، ناهيك عن غياب عملية التنظيم السليم والوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يضيف نوعا من الفوضى وعدم التنسيق بين مختلف المصالح، بالإضافة إلى غياب عملية الرقابة الفعالة التي تفرض نوعا من الصرامة في أداء المهام والواجبات بأكبر فعالية ممكنة،

ولابد لمثل هذه العوامل أن تؤدي إلى إضعاف أداء المورد البشري وعجز المنظمة (الاتحاد) عن تقديم المطلوب منها وبالتالي عدم تحقق الهدف المنشود وهو تطوير الرياضة.

ويعتقد الباحث من خلال إطلاعه على بيئة العمل الداخلية وما لاحظته من بيانات خارجية مماثلة وما تعلمه من علم تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية أن المشكلة الأساسية لتدني مستوى الأداء لعمال هذه الاتحادات ( المنظمات ) هي مشكلة إدارية أصلا، وعليه يطمح الباحث إلى معرفة ما إذا كان هناك فعلا لمعايير التسيير الإداري تأثير على تطوير(تحسين) مستوى الأداء لعمال وموظفي هذه الاتحادات(المنظمات).

وفي بحثنا هذا سنسلط الضوء وإبراز تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

ولهذا سنقسم بحثنا إلى بابين الأول به ثلاث فصول نظرية والثاني نخصه للجانب التطبيقي وبه أيضا ثلاث فصول.

في الباب الأول: والمتمثل في الجانب النظري، وفيه الفصل الأول منه سنتطرق إلى معايير التسيير الإداري الرياضي بحيث نخص الدراسة كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق...إلخ.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه تطوير(تحسين) الأداء بالاتحاديات الرياضية الوطنية وكنموذج على ذلك الاتحاد الجزائري لكرة القدم(FAF).

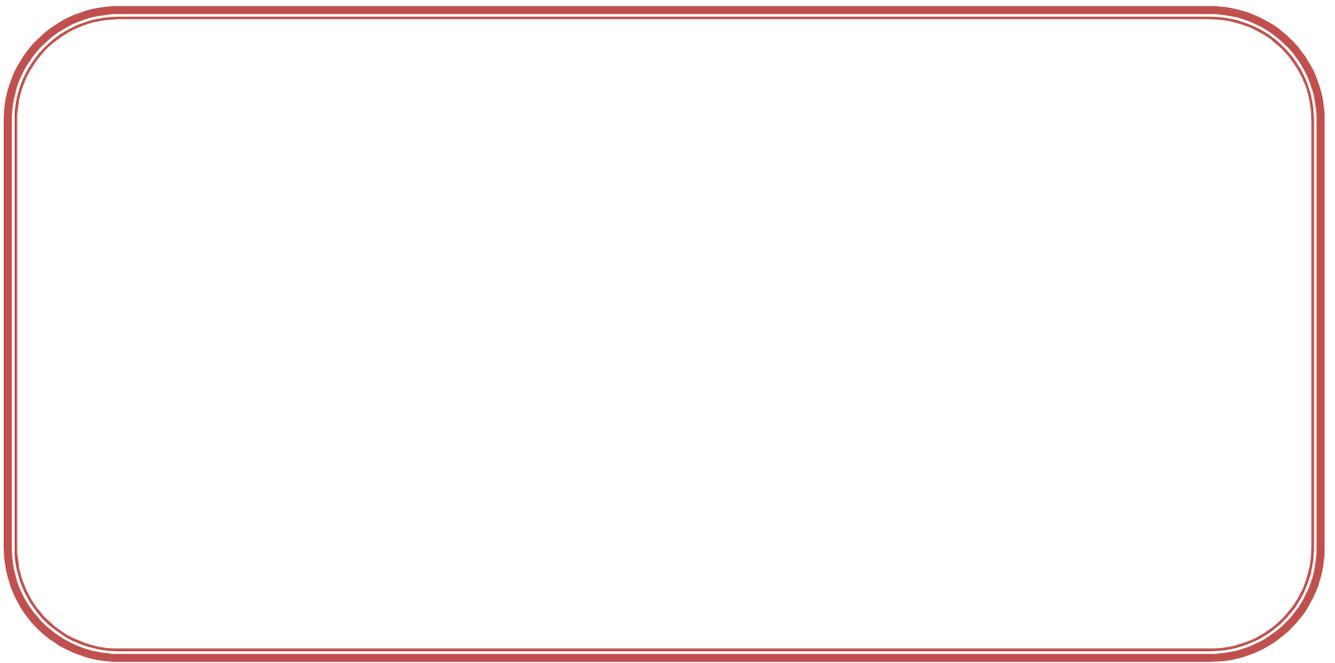
أما الفصل الثالث نخصه للاتحاديات الرياضية الوطنية (الاتحاد الجزائري لكرة القدم).

وفي الباب الثاني: الخاص بالجانب التطبيقي فقسناه إلى ثلاث فصول كذلك كما يلي:

الفصل الأول خاص بإجراءات البحث الميدانية.

والفصل الثاني خاص بعرض وتحليل النتائج.

أما الفصل الثالث خاص بتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها.



## 1 - الإشكالية:

تعتبر الرياضة كمجهود عضلي وذهني لازم حياة البشرية منذ القدم، ونظرا لما أوحى به واقع المجتمعات البشرية قديما وحاضرا من اهتمام جميع شرائح المجتمع، وذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي، مما نتج عنه زيادة في وعي الجماهير وأفرز لدى الممارسين أحيانا أخلاقيات تجاوزت الهدف النبيل إلى الطموح الذاتي، وما ميز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية بمختلف أنواعها، إذ أضحت لزاما مواكبة التطورات المطردة للرياضة ذات المستوى العالي والتي أصبحت صناعة تتطلب استثمارات هامة في مجالات متعددة.

وبدخول ثقافة الاحتراف إلى المجال الرياضي تغير مفهوم الرياضة من لعبة إلى مهنة قائمة بذاتها شأنها شأن سائر المهن المتعارف عليها فتحوّلت الأندية الرياضية من جمعيات إلى مؤسسات تجارية ذات طابع رياضي هدفها الاستثمار في هذا المجال الشيء الذي أدى بالدول المتطورة إلى إنشاء هيئات ومدارس خاصة ومنشآت ومركبات رياضية وأشخاص يهتمون باكتشاف وانتقاء اللاعبين والتكفل بهم من جميع النواحي المادية والمهنية والاجتماعية قصد الوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز المهاري والبدني من أجل تحقيق أفضل النتائج، هذا ما أدى بالقيّامين على هذا النمط من الرياضة إلى البحث على أحسن الطرق العلمية وتوظيفها في المجال الرياضي، فالعلم الآن أصبح له دور مهم في الرياضة، وبالتالي فالدول التي تغفل عن تطبيقات العلوم في كافة أوجه النشاط الرياضي حتما سيكون مستوى منتخباتها الرياضي متدهورا وتتذيل ترتيب التصنيف العالمي فاسحة المجال للدول التي تولي هذا الجانب قدره من الأهمية.

ولهذه الأسباب ازداد الاهتمام بالإدارة وخاصة الإدارة والتسيير الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية خلال العقدين الماضيين على المستوى الحكومي والخاص، وأخذت ممارساتها تزداد وفقا لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض، وأخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله العلوم الاقتصادية والاجتماعية والرياضية، ويشير (الراسبي ناصر بن هلال، 2004) أن إدوارد ديمينج (Deming) يؤكد في نظريته بأن الإدارة تؤثر في سلوك العاملين وفي تحسين الممارسات وتنوعاتها للمهمة الواحدة، وهي تزودنا بإطار مرجعي يمكننا من وضع اقتراحات للتحسين في (المدخلات، والعمليات، والمخرجات)، ولا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في

عناصرها (معايير التسيير الإداري) الأساسية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق، حيث يشير (حسنين صبحي ودرويش كمال، 2004) نقلا عن دافت (Deft) في مفهومه للمؤسسة الرياضية بأنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مُدرك وملموس وتحدد بداخله الأقسام والشعب واللجان المختلفة للمؤسسة (الهيئة) وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمستويات لكافة الإدارات والأقسام.

وتعد الإدارة من أبرز التطبيقات العلمية التي شقت لنفسها طريقا في هذا المجال، إذ أصبحت جزء لا يتجزأ من العملية الرياضية، حيث أنها تطورت من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت "علما مستقلا يتم تعلمه وتطويره"، ولعل أبرز هذه الجهود ما جاء به المفكر الفرنسي هنري فايول (1925 - 1941) الذي استحدث الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة، منها موضوع الوظائف الإدارية (معايير التسيير الإداري)، حيث ذكرها في كتابه " النظرية الكلاسيكية للإدارة " أن الوظائف (المعايير) الأساسية للإدارة (التسيير الإداري) هي خمسة ( التخطيط، التنظيم، التوجيه أو إصدار الأوامر، الرقابة والتنسيق).

في حقيقة الأمر أن لمعايير التسيير الإداري أهمية كبرى في أي إدارة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو هيئة رياضية وتتمثل هذه الأهمية في كونها تعد الحجر الأساسي في بناء أي إدارة أو بلوغ أي هدف وذلك نظرا لمكوناتها المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق. وهي معايير متكاملة يكمل بعضها بعضا ولا يمكن الفصل بينها كون هذا الفصل يؤدي إلى حدوث خلل وبدوره يؤدي إلى عدم تحقق الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

من هنا ظهر هناك منظور عالمي جديد للمنظمات والهيئات لكي تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، ويطلق العنان للموارد البشرية للإبداع والتفكير في تحقيق أفضل النتائج (السالم مؤيد وحرشوش عادل، 2002)، ومنه ازدادت الحاجة لتبني المنظور الجديد للإدارة والتركيز على تطوير قيادات جديدة وإعادة تصميم العمل والمنظمات والهيئات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكانياتهم (بهاء الدين، حسين كامل، 1997).

كما أن تطوير الأداء بأعلى درجة الكفاية لا يتم إلا من خلال إتباع الأسلوب العلمي للإدارة منهجا والذي يتطلب عادة استخدام ما توصلت إليه البحوث العلمية في هذا المجال. ولعل أبرزها مبادئ (مهاور) علم النفس التنظيمي التي تمخضت عنه معايير تسيير الموارد البشرية و المنشآت ( المنظمات) الرياضية، مبادئ تنظيم العمل، التخطيط الإستراتيجي لسياسة الهيئة أو المنظمة المتمثلة في ( الاتحادية أو المنشأة) ، تقييم الأداء.....إلخ.

والاتحاد الجزائري لكرة القدم هو هيئة رياضية يسعى للنهوض برياضة كرة القدم والرقي بها إلى أعلى الدرجات من التطور، ويبدو جليا أن نجاحه في تحقيق هدفه المتمثل في تطوير رياضة كرة القدم مرهون بمدى استخدامه لإدارة علمية قائمة على المعايير التسيير الإداري متمثلة في التخطيط والذي هو عبارة عن نظرة مستقبلية لما سيكون عليه المستقبل وتسخير أحسن الظروف لاستغلال أحسن الإمكانيات التي تؤدي إلى تطوير رياضة كرة القدم، بالإضافة إلى وظيفة التنظيم التي تتمثل في وضع كل الظروف المحيطة بالعمل في أحسن الصور التي تؤدي إلى تحقيق الهدف كتحديد المهام وتجزئتها وتحديد المسؤوليات ووضع هيكل تنظيمي وغيرها ثم تليها وظيفة أو معيار التوجيه والمتمثل في إرشاد الأشخاص الفاعلين في العملية الإدارية والإشراف عليهم والتواصل معهم بمختلف الوسائل لضمان الوصول إلى تحقيق الهدف وهو تطوير رياضة كرة القدم، وفي الأخير وظيفة الرقابة فهي عبارة عن محطة مراقبة ومتابعة لتقدير مدى التقدم في انجاز المخطط المسطر لتطوير رياضة كرة القدم، و لكن لكي يتحقق هذا التطور على المستوى الرياضي يجب الاعتماد على معيار التنسيق بين جميع مكونات الهيئة أو المنظمة من خلال إضفاء عليها جو من التكامل والتعاون في ما بينها.

وفي ضوء ما سبق اعتمد الباحث على المقاربة التحليلية لكشف دور وتأثير أبعاد معايير التسيير الإداري(التخطيط، التنظيم، التوجيه،رقابة، تنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، وعليه كان التساؤل العام كالتالي:

ما مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟

ومنه تنفرع التساؤلات الموالية:

– ما مدى تأثير معيار التخطيط على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟

– ما مدى تأثير معيار التنظيم على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟

- 
- ما مدى تأثير معيار التوجيه على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
  - ما مدى تأثير معيار الرقابة على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟
  - ما مدى تأثير معيار التنسيق على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ؟

### **الفرضية العامة :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

### **الفرضيات الجزئية :**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

### **2 - متغيرات البحث :**

- المتغيرات المستقلة (معايير التسيير الإداري): التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق.

- المتغير التابع : تطوير الأداء ( الأداء الوظيفي ).

### **3 - أهداف البحث:**

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى قياس ما هو قائم بالاتحاد الجزائري لكرة القدم في ما يتعلق بدرجة ومستوى تطبيق معايير التسيير الإداري، ومحاولة وضع تصور لكيفية تحقيق تطوير أدائه بما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة به، كما نهدف من خلال بحثنا إلى ما يلي:

- معرفة مستوى تطبيق معيار التخطيط وأثره على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- معرفة مستوى تطبيق معيار التنظيم وأثره على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- معرفة مستوى تطبيق معيار التوجيه وأثره على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- معرفة مستوى تطبيق معيار الرقابة وأثرها على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- معرفة مستوى تطبيق معيار التنسيق وأثره على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.

#### 4 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### 1.4 - الإدارة:

- عرفها فايول: أنها "عملية تسعى إلى التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لأجل الوصول لأهداف معينة"

- الإدارة "هي فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين لقصد تحقيق أهداف محددة"
- عرفها ماري باركر: بأنها " فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين".
- عرفها جمال الدين عويسات بأنها: " عبارة من تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى أهداف مرسومة".
- عرفها عمار بوحوش بأنها: الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية والاقتصادية والاجتماعية (حسن احمد الشافعي، 2003، ص 72).

##### التعريف الإجرائي:

الإدارة عبارة عن عملية تسعى للقيام بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهود الأفراد داخل الهيئة أو الاتحاد واستخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل في الهيئات (الاتحاديات) وإخراجه بصورة منتظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

## 2.4 - معايير التسيير الإداري :

يرى الباحث أنها مجموعة من العناصر أو المبادئ التي يعتمد عليها المديرون أثناء عملهم، والتي تمثل الحجر الأساسي في أي مشروع تسعى الإدارة إلى تحقيقه، تعددت هذه العناصر حسب تعدد النظريات والباحثين في المجال الإداري، واعتمد الباحث على أهمها في بحثه وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق، وهذا رأي أغلب الباحثين منهم: جمال الدين عويسات، هنري فايول، حسن شلتوت، حسن معوض.

- أ- **التخطيط:** هو عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة (أحمد ماهر، جلال الهجرسي، 1997، ص 16).
- يرى فايول بأن التخطيط يشمل لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (عصام بدوي، 2001، ص 59)
- ويرى بينيت Bennet: أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم لتدقيق هذه الأهداف.
- يرى سيد الهواري: أن التخطيط هو مرحلة التفكير بالمستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات لهذا المستقبل.
- ويرى إبراهيم درويش: أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل والافتراضات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه ذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقديمها لاختيار البديل والوسيلة التي تحققه (حسين عثمان، محمد عثمان، 2007، ص 76).

### التعريف الإجرائي:

التخطيط هو معيار من معايير التسيير الإداري الأول في العملية الإدارية، وهو معيار (وظيفة) مرتبط بثلاث أبعاد هي: الماضي، الحاضر، المستقبل، وبصيغة أخرى هو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبلوغ شيء في المستقبل، وهو تحديد سياسة وأهداف الهيئة الإدارية بدقة وتقدير الاحتياجات والموارد اللازمة لبلوغ الهدف واختيار أفضل الطرق والبدائل ووضعها في إطار خطة زمنية محددة.

## ب-التنظيم:

- هو بناء الهياكل الداخلية لأعمال وربطها بعضها البعض.
- ويعرفه ألان لويس: انه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.
- كما يعرفه عبد الحميد شرف: انه احد عناصر الإدارة يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح كما انه يحدد الواجبات المطلوب انجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم وجمعها في تنافس تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه (عبد الحميد شرف، 1997، ص 17)

## التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية تسعى إلى التنسيق بين مختلف الجهود التي تبذل قصد الوصول إلى الهدف وذلك عن طريق تحديد المهام المراد تنفيذها وتقسيمها وتوزيعها على شكل لجان متفرقة ولمتخصصة تابعة لسلطة عليا تشرف عليها ويتم ذلك في وضع كل الأعمال في هيكل تنظيمي تحدد فيه مهام ومسؤوليات كل فرد من أفراد الهيئة الإدارية، على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

## ج- التوجيه:

يعرف إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن: على انه المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم، كينونة الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها وهو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيحهم للعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، وبالتالي هو توجيه الآخرين في تنفيذ الأعمال (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72).

- ويعرف كمال درويش ومحمد الحمامي: على انه مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ومشاكله وان يستغل إمكانياته من مهارات، وقدرات واستعدادات، وميول، ورغبات، وان يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهداف تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة

من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه وبيئته ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً علمية.

### التعريف الإجرائي:

هو مختلف الجهود والمسااعي التي يبذلها الرؤساء في إرشاد الموظفين التابعين لهم بمختلف الطرق والوسائل التي تسهم في حل المشكلات التي قد تواجه العامل أثناء لعمله على أحسن وجه لضمان الوصول إلى أهداف الهيئة أو الاتحادية أو المنظمة، كما يهدف التوجيه إلى بث الثقة بين الرئيس والمرؤوس وحل قنوات للاتصال بين الرئيس ومختلف عماله حتى يتم انجاز الأعمال في أحسن الظروف وفق ما يقتضيه المخطط.

**د - القيادة:** تعرض العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة فبحثوا في أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية فاختلقت تبعا لذلك تعريفاتها:

يعرف **كانتل اودنيل** القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف.

ويعرفها **دراكر** أنها الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى الحدود العادية. ( إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص10).

ويرى **كوهن** بأن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد ( عبد السلام أبو قحف، 2001، ص10).

### التعريف الإجرائي :

القيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف واضحة.

### ه - الرقابة:

عرفها **Samuel certe**: على أنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء والعمل الفعلي

يتطابق مع ذلك المخطط حيث يتم اكتشاف مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتخصص واتخاذ

كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد هذه الفجوة أو ذلك الانحراف.

- ويعرفها محمد الحماحي وكمال درويش: أنها تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد انجازها والكشف عن السياسات لتداركها ومعالجتها للوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

- ويعرفها عصام بدوي: على أن الرقابة الإدارية مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المدير لتحقيق من أن التنفيذ يسير طبقا للخطط الموضوعة، وهذا يعني أن الوظيفة الرقابة تقتضي خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه (عبد الحميد شرف، 1997، ص31).

- ويعرفها عبد الحميد شرف: على أنها متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتنبؤ بما قد يظهر من مشكلات وتجنبها وكذا تقويم الأداء وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر (عبد الحميد شرف، 1997، ص33).

### التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي يقوم بها المدير بنفسه أو عن طريق جهاز مخصص لذلك، من أجل متابعة عمليات تنفيذ المخطط لتبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها عن طريق اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الوصول بالهيئة الرياضية (الاتحاد) إلى أكبر كفاية ممكنة.

### و - التنسيق:

- وهو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالهيئة أو المنظمة وإنشاء علاقة بين الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة.

- يعرف الأستاذان موني و أريلي التنسيق على أنه: تحقيق للعمل الجماعي والتصرف في اتجاه هدف محدد و متفق عليه و قيل هو: وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية

والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين و يضمن تحديد وحدة التصرفات اتجاه هدف مشترك. ( حبتور، 2009، ص197).

### التعريف الإجرائي:

التنسيق معيار من معايير التسيير الإداري أو هو وظيفة من وظائف الإدارة المختلفة سواء كان عملا ضروريا أو تكميليا لوظائف المدير، فهو مطلب هام لتحقيق أهداف المنظومة ويتطلب العمل الإداري نوعا من التكامل بين كل معايير التسيير الإداري ( الوظائف الإدارية) للوصول إلى الأهداف المحددة لأي منظومة عصرية، وهذا التكامل ما هو إلا نوع من التنسيق بين الوظائف وما يتطلبه كل منها من إجراءات قبل وأثناء التنفيذ. ويجمع الباحثون على أنه لا يتم أي من هذه الوظائف ( المعايير) في غياب التنسيق، لأنه على هذا الأساس يمثل التهيؤ المنظم للجهد الجماعي ولتجهيز العمل أو التحرك بهدف تحقيق غاية مشتركة.

### 3.4 - تطوير الأداء:

– يعرف عشعوش الأداء الوظيفي " بأنه السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الانجاز المتحقق نتيجة بذل جهد سواء كان جهدا بدنيا أو ذهنيا".

– كما يعرف السلمي الأداء الوظيفي بأنه " الانجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني وبالتالي هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته".

– ومن منظور أشمل يرى **Cambell et al** أن التعريفات الشائعة للأداء في حقيقتها ما هي إلا وصف مرادف للإنتاجية حيث تصف تلك التعريفات الأداء بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبذول، وفي واقع الأمر فإن الأداء يحمل وصفا أعم وأشمل من ذلك، فأداء الفرد يُشير إلى التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله وبين مدى انجازه لمهامه الوظيفية الموكلة إليه.

### التعريف الإجرائي:

هو ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في مجال وظيفته في الوقت المحدد وفقا للمعايير المحددة.

#### 4.4 - الاتحاديات الرياضية الوطنية:

هي عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية وقانونية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها في حدود اختصاصاتها، وتكون الاتحادية حسب طبيعة أنشطتها إما متعددة الرياضات ( وهو ما نجده غالبا في الرياضات القيادية)، أو متخصصة في نشاط واحد. وتؤسس الاتحادية الرياضية الوطنية طبقا لأحكام القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411هـ الموافق ل 04 ديسمبر 1990 م، وطبقا لمعايير تحدد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة تؤخذ بعين الاعتبار عدد الرابطات والنوادي وحاملتي إجازاتها، كما أنه لا يمكن أن تؤسس أو تعتمد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية واحدة، حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة.

#### 5 - الدراسات السابقة والمرتبطة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العلمية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

ورغم أهمية الموضوع إلا أننا لم نجد دراسات سابقة بل وجدنا دراسات مشابهة ودراسات مرتبطة فقط والتي سنقوم بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- 1) الدراسات التي ركزت على معايير التسيير الإداري (معايير الجودة الشاملة).
- 2) الدراسات التي ركزت تطوير (تحسين) الأداء (الأداء الوظيفي).
- 3) الدراسات التي ركزت على علاقة معايير التسيير الإداري بتطوير الأداء.

#### 1.5 - الدراسات التي ركزت على معايير التسيير الإداري (معايير الجودة الشاملة):

- 1) - دراسة قامت بها أسماء مصطفى أحمد أبو حمد: بعنوان { معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة من وجهة نظر إدارة الأندية والمدربين }، دراسة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) لدى إتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على مقياس الجودة الشاملة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين جاءت متوسطة، وأن أدنى مستوى كان في مجال القيادة الإدارية ثم يليها مجال التوجيه وأعلى مستوياتها كانت في مجال التخطيط والتنظيم.

**2 ) - دراسة الرقاد و المنصور (2009):** قام الرقاد و المنصور بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على { واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الأندية}، تم الأخذ بعين الاعتبار كامل مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (35) رئيساً، استخدم الباحثان أداة لقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية تكونت من (23) فقرة، خضعت لمعامل الصدق والثبات، وبعد التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة أن هناك إلمام مرتفع لدى رؤساء الاتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية، ومعوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات

**3 ) - دراسة قامت بها افر وجن غنية:** بعنوان ("التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي") دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، وهي دراسة في إطار نيل شهادة الماجستير، سنة 2008، معهد التربية البدنية والرياضية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العالمية.

- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي.
- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للبحث عن مدى تأثير التسيير الإداري في تطوير الأداء الرياضي النخبوي وكذلك عن مدى تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري، وتم ذلك بالاعتماد

على استبيان ومقابلة، الاستبيان مشكل من (28) سؤال موجهة لـ (120) عينة، ومقابلة موجهة لـ (6) أشخاص فقط، واختيارها لعينة البحث كان عشوائيا حيث اعتمدت في اختيارها على طريقة عينة الصدفة.

فتمثلت العينة كل من أولمبي العناصر، نصر حسين داي، شبيبة القبائل، اتحاد عنابة، موجهة لـ (6) مسئولين و(120) مدرب وأخصائي ولقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- التسيير الإداري الحالي للنادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية ساهم في تدني مستوى الأداء الرياضي.

- كما أن الجانب التشريعي القانوني له تأثير في سوء التسيير الإداري في الأواسط النخبوية لكرة القدم.

**4 ) - دراسة احمد عوضين سنة 1995** بدمياط: وتهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري بالإدارة الرياضية في محافظة دمياط وتهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار، بالإدارة الرياضية ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية في محافظة دمياط ثم المقارنة في مشكلات العمل الإداري بين مراكز شباب القرى والمدن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث (43) هيئة رياضية و(384) مبحوثا وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية، تحليل الوثائق، استمارة الاستبيان.

وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الميزانيات للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تتحقق أهدافها بفعالية وكذلك الاعتماد على حقائق المعلومات وضرورة اختيار القيادات العاملة بالهيئة وفقا للمعايير، لاختيار تلك القيادات الصحيحة والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والفنون العلمية في حل المشكلات، للحصول على امثل توازن في النتائج.

## **2.5 - الدراسات التي ركزت على تطوير (تحسين) الأداء:**

**1 ) - دراسة المهنا (2003):** قام بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري للاتحادات الرياضية بدولة البحرين، والتعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري)، وضع معايير الجودة

الشاملة للأداء الإداري بهذه الاتحادات، الأهداف التي تريد الإدارة العليا تحقيقها للوصول لإدارة الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري).

بحيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذه الدراسة، وشملت العينة رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة، مجلس إدارة اللجنة الأولمبية، مدير الاتحادات الإدارية بالمؤسسة العامة، مدير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عدد العينة (85) إداري.

وتوصل الباحث إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين، وجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل بالاتحادات الرياضية.

**2 ) - دراسة عبد الله بن عبد الرحمن:** بعنوان (" الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " ) مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض سنة 2003. اهتمت هذه الدراسة باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومعرفة كفاءة الأداء.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والوسائل الرقابية المستخدمة، ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل، وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة، وتكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات الميدانية المفاجئة واللقاءات والاتصالات السرية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

### **3.5 - الدراسات التي ركزت على علاقة معايير التسيير الإداري بتطوير (تحسين) الأداء:**

**1 ) - دراسة قام بها محمد و آخرون (2008):** هدفت هذه الدراسة على التعرف على معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في تطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة، وإلى وضع تصور مقترح لتطوير الإتحاد الكويتي لكرة السلة وذلك من خلال:

- التعرف إلى مستوى أداء الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف و فلسفة الإتحاد في ضوء معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري).

- التعرف إلى مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالطريقة المسحية باستخدام الاستبيان وتم تطبيقها على عينة قوامها (50) من المسؤولين والعاملين والمستفيدين بالاتحاد الكويتي لكرة السلة تمثل أكثر من 40% من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وضوح الأهداف وضعف مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين هو الذي أدى إلى عدم تحقيق أفضل استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف واستخدام أسس ومعايير الجودة (التسيير الإداري) بما يتناسب مع مجتمع الدراسة لتحقيق الخدمة المناسبة للمستفيدين بما يساعد على الوصول إلى أهداف الإتحاد الكويتي لكرة السلة من خلال تصور مقترح بذلك.

### التعليق على الدراسات السابقة و تحليلها في ضوء الموضوع المعالج:

من خلال ما تم عرضه من دراسات وبحوث سابقة حول مفهوم معايير التسيير الإداري (الجودة الشاملة) فقد بيّنت هذه الدراسات أهمية تطبيق معايير التسيير الإداري في الاتحادات والمنظمات والمؤسسات الرياضية، ومدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم الإداري للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات والمنظمات.

كما ركزت معظم الدراسات السابقة على العوامل الإدارية من زوايا مختلفة ومن جهات نظر مختلفة، فمنهم من ركز على مشكلات العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة ومنهم من تناول موضوع معايير التسيير الإداري بطريقة انفرادية أي كل معيار على حدى، كما سعت إلى تسليط الضوء على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذا النظام الإداري، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض المنظمات حققت نجاحا باهرا و تقدما مستمرا شاملا يتوافق مع معايير التسيير الإداري (معايير الجودة الشاملة) مثل دراسة (الرقاد و المنصور، 2009)، كما يلاحظ شبه الإجماع بين هذه الدراسات على أن تطبيق معايير التسيير الإداري من خلال محاولات تطبيقها، كان متوسطا في معظم الحالات وهذا يتفق مع نتائج دراسة محمد و آخرون (2009) ودراسة أسماء مصطفى أحمد أبو حمد (2013).

كما أوصت جميع الدراسات السابقة بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير التسيير الإداري في جميع الميادين الرياضية وغيرها، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة، وقد أوصت الدراسات إلى تطوير المفاهيم المتعلقة بها وتحسين ظروف تطبيقها، ولاسيما في مجال توفير الخدمات اللازمة للهيئات والمنظمات و(الاتحاديات) مثل دراسة إفروجن غنية، (2008)، لذلك فقد قدمت تلك الدراسات والبحوث ترجمة واضحة

---

لمفهوم نظام معايير ومبادئ التسيير الإداري(نظام إدارة الجودة الشاملة) و وضعت قاعدة معلوماتية ومعرفية لتاريخ وتطور هذا النظام الإداري الذي استفادت الدراسة الحالية منه، وقد استطاع الباحث من فهم أعمق لموضوع الدراسة وصياغة المشكلة بصورة تتناسب مع طبيعتها، والعمل على صياغة أهدافها وأسئلتها، واختيار المنهجية السليمة وتحديد أبعاد ومحاور الدراسة التي تم من خلالها صياغة فقرات الاستبيان، بحيث يمكن من خلالها قياس مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم.



⋮

# معايير التسيير الإداري في المجال الرياضي

## الفصل الأول: معايير التسيير الإداري

## تمهيد:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي اتخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية المختلفة إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

إن نجاح المؤسسات والهيئات والأندية الرياضية وبالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات إذ أضحت الأسس والمبادئ العامة للإدارة والتسيير الرياضي (معايير التسيير الإداري) أكثر من حتمية لبلوغ الأهداف الموضوعية المسطرة ومسبقة وتتلخص هذه المبادئ في خمسة معايير أساسية والتي هي موضوع بحثنا في هذا الفصل تتخذ الترتيب الآتي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق ، بحيث نخصص لكل معيار مبحث مستقل به.

## 1.1: التخطيط في إدارة الاتحادات الرياضية

يعتبر التخطيط من العناصر الرئيسية للإدارة وهو يسبق المعايير الأخرى. فالإداري يجب أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لإنجازه ، وللقيام بعملية التخطيط فإن على الإداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لأن هذه التغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته لإنجاز أهدافه . كذلك فإن الموارد المتاحة له سواء كانت مادية أو بشرية لها ارتباط كبير بإنجازه لأهدافه وبذلك يمكن القول أن انجاز أهداف الاتحادات الرياضية مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة .

ولإنجاز الأهداف لابد من وضع الخطط الكفيلة بذلك من وضع الإستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة ، وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود كل هذه الأنواع من الخطط في كل اتحادية بل على الاتحادية أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها ويساعدها في تحقيق أهدافها. فما معنى التخطيط ؟ وما أهميته وخصائصه؟ وفيما تتمثل أنواعه ومراحله؟ وستتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال العناصر الآتية:

### 1. 1. 1 : مفهوم التخطيط:

1/ تعريفه: هناك آراء مختلفة لعدد من علماء الإدارة حول تعاريف التخطيط منها:

- يرى فايول: بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.(عصام بدوي، 2001، ص 59)
- يقول Bennett (بيينيت): أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد للقيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف.
- يرى سيد الهواري: بان التخطيط مرحلة التفكير بالمستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات لهذا المستقبل.
- ويرى إبراهيم درويش: أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل والافتراضات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل والوسيلة التي تحققه.(حسين عثمان محمد عثمان، 2007، ص 76)

فالتخطيط معيار أساسي من معايير التسيير الإداري وله أولوية على جميع المعايير الأخرى قبل تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات حول ما الذي يجب عمله؟ كيف ومتى؟

أما في المجال الرياضي فيقول **كوكو شكين** عن التنبؤ والتخطيط لتطوير التربية البدنية والرياضية انه تنبؤ مدروس لتطوير النتائج وهذا التطوير يقوم على أساس الإمكانيات الموضوعية والمتوفرة ولا يعتبر التنبؤ كشرط فقط أولي للتخطيط المثالي ولكنه أيضا واحد من أسس تنظيم الأنشطة الرياضية وتطويرها. (إبراهيم عبد المقصود، 1999، ص 104)

ويرى طلعت حسام الدين إن التخطيط في المجال الرياضي خاصة في المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير ايجابي في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب سياسة الدولة، والتخطيط في أي منظمة رياضية يعتبر استراتيجيا في مستوى الإدارة التنفيذية. (طلعت حسام الدين، 1997، ص 19)

## 2 / أهمية و فوائد التخطيط:

- يلعب التخطيط دورا مهما في العملية الإدارية وتتمثل هذه الأهمية والفوائد في:
- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.
  - يوضح المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
  - تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
  - تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العملي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها مما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة والخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية بما يضمن استمرار وازدهار المنظمة.
  - يعتبر التخطيط بمثابة معيار أو مؤشر للأداء يتم من خلاله أداء مختلف الأنشطة معرفة مدى بعدها وقربها عن الأهداف المسطرة.

- يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات كما يساعد التخطيط الفعال عل إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها والبيئة التي تتعامل بها. (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 24)

### 3 / خصائص التخطيط:

- حتى يتمكن التخطيط من أن يأتي بثماره ويصبح فعالا يجب أن تتوفر في عدة خصائص أهمها:
  - أن يتسم بواقعية الأهداف التي تضعها الاتحادية لنفسها.
  - أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.
  - أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية المزمع تنفيذها بمعنى شموله لكافة النقاط العامة.
  - كفاءة ودقة المعايير الموضوعة في التخطيط.
  - أن يخضع التخطيط لمبدأ التدرج في تحقيق الأهداف.
  - ضرورة وجود تنسيق بين اللجان المختلفة داخل الاتحادية الرياضية وكذا التنسيق بين الخطوط المختلفة.
  - توافر العمق والجوهرية في التخطيط والبعد عن السطحية.
  - أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان. (مفتي إبراهيم حمد، 1999، ص 27)

## 2.1.1: مبادئ التخطيط وأشكاله (أنواعه)

### 1/ مبادئ التخطيط:

يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ والعناصر المهمة التي تساهم في نجاح التخطيط وهي:

#### 1- المرونة:

يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات وتنبؤات مستقبلية، أي يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة ولذا يجب أن يكون هذا الأخير على درجة عالية من المرونة بحيث يمكن

أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان وذلك من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب تحسبا لما قد يطرأ من ظروف ومستجدات والتغلب على ما قد ينجم من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط.

## 2- صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة:

يجب مراعاة الدقة في تقصي البيانات والمعلومات أو الاعتماد على الأسلوب الموضوعي في جمعها حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة نترجمها إلى واقع حقيقي.

## 3- المشاركة الجماعية في التخطيط:

وهذا يعني أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة وغير مباشرة بتجميع خبراتهم والخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في العملية التخطيطية الشاملة.

## 4- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة:

قبل البدء في عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستقلة عن جميع تلك الإمكانيات استغلالا جيدا.

## 5- مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد:

يجب مراعاة التوازن لصالح كل فئات الاتحادية الرياضية أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد الاتحادية. (طلحة حسام الدين/ د. عدله عيسى مطر، 1996، ص 38-39)

2/ أشكال التخطيط (أنواعه): يرى الباحث أن أنواع التخطيط تتلخص فيما يلي:

من حيث الزمن:

- طويل الأجل (15-20 سنة)

- متوسط الأجل (4-7 سنوات)

- قصير الأجل (الخطة السنوية)

من حيث النشاط:

- تنظيمي

- بشري

- مالي

- تطوري

- رئيسي

- فرعي

حسب المستوى:

- قومي (على مستوى الدولة)

- إداري (يتم مع مستوى الوحدة الإدارية)

### 1.1 3: عناصر التخطيط ومراحله: (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 31)

**عناصره:** لكي يحقق التخطيط الأهداف التي يسعى إليها لابد له أن يراعي العناصر الآتية الذكر

1- **تحديد الأهداف:** ويقصد به الأهداف والأغراض والنتائج التي أنشئ المشروع من أجلها والأهداف قد تكون بعيدة أو قصيرة المدى.

2- **السياسات:** فإذا كان الهدف يمثل الرقابة المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تمثل مجموعة من القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف.

3- **الإمكانيات (تحديد العناصر):** كما ونوعا والواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت العناصر مادية أو بشرية ويعتبر هذا التحديد هام حتى يمكن الأخذ بعين الاعتبار كافة الإمكانات المتاحة والموجودة.

4- الإجراءات: وهي الطريقة المحددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الأساس فيها التتابع الزمني للخطوات المطلوب تنفيذها.

5- البرامج: وهي مركب من السياسات والإجراءات معتمدة على ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي إلى تنفيذ عمل معين أي انه عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعد الابتداء والانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها.

مراحله:

يتم التخطيط على أربعة مراحل وهي كالآتي:

### 1/ مرحلة الإعداد:

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط التوجيهات الأساسية المراد تحقيقها وترسلها إلى المنظمات المعنية وهي تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.

وبآتي دور الإدارة هنا في التأكد من صحة البيانات والإحصاءات والمعلومات المتوفرة والاستفادة من التجارب السابقة.

### 2/ مرحلة الإقرار:

بعد الاطلاع مختلف القطاعات على الأهداف والتوجيهات يرسل كل قطاع مشروعه إلى الجهة أو الهيئة المسؤولة تجمع مختلف المشروعات في صور خطة شاملة محددة النطاق الزمني لهذه الخطة وأولويات التنفيذ ثم تعرض هذه الخطة مع الأهداف والتوجيهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة.

وفي حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء في عملية التنفيذ وفي حالة عدم الموافقة على مضمونها تعاد إلى الجهات المسؤولة لإعادة البحث والدراسة لتصحيح بعض أجزائها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### 3/ مرحلة التنفيذ:

بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ يتم التعرض لكل عامل بالخطوات التفصيلية للتنفيذ في كل مستوى حتى تساهم كل منها في تنفيذها بالطريقة السليمة وتقدم جهة التخطيط بمعاونة أجهزة التنفيذ بتحديد وتصميم الدفاتر والسجلات الحسابية اللازمة لقيود مشروعات الخطة وقيود ما تم صرفه وما تحقق من أهداف وعلى وجهات التخطيط التعرف على وجهات النظر لفئات المنفذين من الأوضاع والظروف والمشكلات التي تستجد أولاً بأول.

### 4/ مرحلة المتابعة:

تقوم الأجهزة التنفيذية والجهاز التخطيطي بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها والتعرف على مدى التقدم في تنفيذ المشروع وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والمراحل التي تمت والصعوبات التي تصادف تنفيذ العمل وتعطيل التوقيت الزمني المحدد لكل مرحلة، فعن طريق عملية التقييم تظهر الحاجة إلى تعديل هذه الخطة أو الاستمرار فيها .

## 4.1.1 :التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي

### 1/ تعريف التخطيط

للتخطيط الإداري من منظور إسلامي عدة تعاريف منها :

- هو أسلوب عمل فردي أو جماعي في منظمة يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية ويعتمد على منهج فكري عقائدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون .

- هو الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة المفاجآت ،بل تؤخذ في الاعتبار توقعات المستقبل و الإمكانيات المتاحة حالا و مستقبلا وهو ما يتجلى في قوله تعالى : " وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ....." سورة الأنفال الآية 60 .

يتمثل في ضبط متطلبات الأمور وتدارس غيبياتها واحتمالاتها ومعارضاتها وإعداد أقرانها والمفاضلة بينها واختيار أكفئها لإمضائه في ضوء المتاح من الجهد والوسيلة .

- هو وظيفة إدارية يقوم بها أفراد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، توكلًا على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة .

- هو فن التعامل مع المستقبل وفن إنجاز وتحقيق آماله كما يجب وليس كما يمكن أن تكون لتحقيق أهداف مباحة لإرضاء الله سبحانه وتعالى .

## 2/ ملامح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي : يمكن إنجازها فيما يلي .

- هو معيار من معايير التسيير الإداري الرئيسية يقوم بها فرد أو جماعة وليس كما أشار معظم الكتاب إليه بأنه أسلوب عمل جماعي .

- التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظامًا متكاملًا تشمله الخطة التي في إطارها تنظم كافة الجهود ليتم الوصول إلى نتائج مستهدفة إيجابية ولاسيما أن الله سبحانه وتعالى سخر كافة الموارد والإمكانات اللازمة .

- التخطيط يكون لمتطلبات مستقبلية مشروعة لأن الإدارة بوظائفها و منها التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله و بهذا يجب التنفيذ بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها .

- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة و المتوقعة يجب أن تكون صحيحة ، والنظر إلى الإمكانات بنظرة واقعية حتى لا يكون هناك تصورات خاطئة حتى لا تهدر وتبذر الموارد مما ينتج عنه تدهور إداري وفساد كبير .

- التوكل على الله تبارك وتعالى كقاعدة أساسية في التخطيط الإسلامي فهذا الأخير ما هو إلا من قبيل (أعقلها وتوكل) وليس من باب التدخل في علم الغيب والأداء بالمعرفة التامة بمستقبل الأداء والإنجاز .

- مشروعية الأهداف التي يجب على المخطط المسلم التقيد بها والعمل من أجلها .

- وضوح الهدف فيجب أن يكون واضحا لجميع العاملين في المنظمة بشكل كامل وشامل ودقيق، فوضوح الهدف يساعد على توحيد الجهود ومنع التعارض والازدواج بين أجزاء المنظمة.

- الالتزام بالخطة الموضوعة فالالتزام بالخطة شرط لازم وضروري لنجاح تنفيذ الخطة فأى عمل إداري هو مكوّن من أجزاء وكل جزء متمم لأجزاء الأخرى فإن حدث عدم التزام أو تباطؤ أو قصور في أي منها تتأثر باقي الأجزاء.

## 1 . 2: التنظيم في إدارة الاتحادات الرياضية

### 1.2.1: مفهوم التنظيم:

إن الإدارة والتسيير في أي مؤسسة أو اتحادية أو منشأة تحتاج إلى عدة معايير لتسيير هامة وإلى كفاءات خاصة وكفنة للوصول إلى الأهداف المنشودة ولعل من أهم هذه المعايير التنظيم، فهو يلعب دورا كبيرا في عمليات الإدارة . حيث يكفل لنا التنظيم تحقيق التوازن بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يضمن تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للاتحادية أو المنظمة و توزع العناصر الإنسانية فيها، كما يتم تحديد الاختصاصات، المسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين .

### 1/ تعريف التنظيم:

**التنظيم:** هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي انه يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها بعضها البعض.

كما تطلق كلمة التنظيم على الجهود التي تبذل بقصد: تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

- توزيع العمل على العمال بشكل منظم يضمن الشفافية والديمقراطية في ذلك.

- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

والتنظيم من وجهة نظر "فايول" يتضمن إمداد المشروع باحتياجاته الضرورية لتحقيق الأهداف من مواد وآلات وأموال وعاملين وتكون المهمة التنظيمية للمديرين التنسيق بين هذه العناصر بما يتفق وأهداف

المشروع والإمكانات المتاحة له وكذلك العناية بدقة اختيار العاملين وتدريبهم. (إبراهيم عبد المقصود، 2002، ص 9)

## 2/ خطوات التنظيم: (إبراهيم عبد المقصود، 2002، ص 10)

إذا أراد المسير أن يضع برنامجا تنظيميا فمن البديهي عليه أن يمر ببعض الخطط والخطوات هذه الخطط تسمى خطوات التنظيم وهي:

- 1- بيان أهداف المؤسسة ونوع العملاء والمنطقة التي تخدمها.
- 2- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها.
- 3- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.
- 4- تحديد اختصاصات هذه الإدارات وتحديد سلطاتها ومسئولياتها والعلاقة بينها.
- 5- تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والشروط اللازم توفرها فيهم.
- 6- تحديد اختصاصات وسلطات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- 7- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين والمالية والمخازن والمشتريات... الخ.
- 8- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- 9- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- 10- الدراسة المستمرة ومراقبة تنظيم المؤسسة وتعديله بما يكفل التقدم المستمر.

## 3/ أهمية التنظيم:

إن للتنظيم فوائد جمة للهيئة الرياضية تتمثل في النقاط التالية:

- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الاتحادات الرياضية.
- يؤدي التنظيم إلى وضوح العلاقة بين العاملين والمرؤوسين ورؤسائهم.

- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية ويضمن الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية. (طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، 1996، ص 74)
- كما انه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع.
- يؤثر التنظيم في العاملين داخل الهيئة من خمسة 5 زوايا مختلفة:
- ❖ يقسم العمل بين العاملين داخل الهيئة ويحدد اختصاصات ويركز اهتمام العمال وجهده على الدور المحدد له كما يحدث نشاطه في إطار هذا الدور.
- ❖ ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة ويمد الموظفين بالموثرات التي تهديدهم في أداء العمل.
- ❖ يحدد التنظيم نمط العمل بالاستناد على الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- ❖ يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في الهيئة سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- ❖ يحقق التنظيم تنمية التدريب العاملين فيه وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل. (طلحة حسام الدين عدله عيسى مطر، 1996، ص 74)

## 2.2.1: مبادئ التنظيم وأشكاله

### 1/ مبادئ التنظيم:

- كما تتضمن الإدارة والتسيير عدة معايير ومبادئ، هي التنظيم والتخطيط والتوجيه... الخ فان التنظيم بدوره يحتوي ويتضمن عدة مبادئ هامة جعلته معيار حساس في عمليات الإدارة والتسيير أهمها:
- 1- **التدرج الوظيفي:** ويقوم على أساس توزيع السلطة من أسفل إلى أعلى الهرم.
  - 2- **وحدة القيادة:** ومعناه أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية والتسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
  - 3- **نطاق التمكّن المناسب:** ويقصد به المدى الذي يمكن الرئيس من تنسيق مرؤوسيه المباشرين خلال العمل ومن نتائجه اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

- 4- اللامركزية: تنقسم إلى معنيين أو نوعين من الناحية الإدارية فهي تعني أولاً:
- عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات مما يعطي حرية التصرف للمرؤوسين وبهذا تمنع تجمع العمال في نقطة إرهاق الرئيس الأعلى للمنظمة.
  - التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنظمة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية جغرافية تتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي.
- 5- التكامل: وهو عبارة عن تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة في وحدة واحدة وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام.
- 6- توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل ما يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل. بمعنى المدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية للممارسة مهامه.
- 7- التنسيق: وهو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة.
- 8- مرونة التنظيم وبساطته: بحيث لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون ديناميكياً أي يسمح بمقابلة التغييرات التي تحدث في المنشأة.
- 9- تحديد المسؤوليات بوضوح: وتتطلب كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها هذا يحقق هدفين:
- ❖ تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.
  - ❖ فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.
- 10- نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة به كما أن هناك عدة مبادئ نذكر منها:

1/ وحدة سلطة القادة في الدولة.

2/ عدم صلاحية اللجان لمباشرة أعمال الإدارة التنفيذية.

3/ إخضاع أجهزة الإدارة العامة للمراقبة.

4/ تقسيم الوحدات الإدارية العامة بالنظر إلى طبيعة نشاطها.

5/ محاربة والقضاء على النفاق الإداري. (إبراهيم عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي، ص61)

## 2/ أشكال التنظيم وأسسها:

### 1-التنظيم الرسمي:

هو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات كما رسم لها المخطط أو المشروع أو كما هي واردة في الوظيفة الرسمية للهيئة أو المؤسسة ويحاول التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي المبني على أسس عملية، ويشترط في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذو قاعدة عريضة تظم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة كاملة للمؤسسة أو الهيئة.

### 2-التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة للأفراد والتي يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس تولدها تلقائيا وتتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة ونتيجة للدور الاجتماعي الذي يقوم به بعض الأفراد في المؤسسة وهذا التنظيم يتبع سلوكا غير رسمي وطريقة معينة يتبعها الأفراد في تصرفاتهم ومن تم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وكما يجب أن تكون الجماعة الصغيرة وهي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي.(عبد العزيز محمد الحاج، ص51) والبناء التنظيمي لأي مؤسسة يتأثر ببعض العوامل ومن ذلك حجم المؤسسة، التنسيق بين الوظائف، تعاون الأفراد بعضهم مع بعض، الروح المعنوية السائدة والقيادة وتقسيم العمل وغيرها وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها لذا فإن التنظيم الجيد يتقيد بعدة عوامل على الرئيس أن يرى كل عامل اتجاه العوامل التنظيمية الأخرى ثم يتخذ القرار النهائي الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم ، يمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.
- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.
- تنظيم على أساس وظيفي.

1/ **تنظيم على أساس جغرافي:** وفي هذا التنظيم تكون جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد.

2/ **على أساس الغرض الرئيسي:** وفي هذا النوع بين التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة بمعنى أن الغرض هو الذي يتحكم بنوع التنظيم مثلا: تنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ.

3/ **على أساس وظيفي:** ومعناه التخصص داخل المؤسسة وذلك بتقسيم العمل فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثل وحدة مستقلة في البناء التنظيمي كالتخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان... الخ. (إبراهيم محمود عبد المقصود/ حسن احمد الشافعي، ص 12-13)

### 3.2.1: أهم الخرائط التنظيمية ومتطلبات التنظيم

1/ **أهم الخرائط التنظيمية:** بعد الانتهاء من تحديد المسؤوليات وتسطير الأهداف يتطلب الأمر تصوير ذلك في تصاميم ورسوم يطلق عليها اسم الخرائط التنظيمية وهي إلى جانب ذلك تتضمن تحديد أوصاف الوظيفة الإدارية لكل شاغل منصب معين ولهذه الخرائط أهمية بالغة تتمثل في أنها توضح ما يلي:

- 1- المناصب الإدارية المختلفة.
- 2- السلم الإداري والتسلسل الرئاسي بمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل غدارة وكل المرؤوسين لهذه الإدارة.
- 3- توضيح ما إذا كان نطاق الإشراف لكل إداري في الحدود السليمة.
- 4- ما إذا كان الشخص الواحد مرؤوسا لشخصين (وهذا مخالف لأصول التنظيم ومبادئه).

- 5- عدد المستويات فإذا زادت عن الحدود السليمة وجب الأمر إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- 6- وتوضح أيضا ما إذا كان هناك تنسيقا بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة وبين تلك الوحدة والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي.
- 7- وتوضح أيضا ما إذا كان هناك وحدات إدارية يمكن الاستغناء عنها أو إدماجها في وحدات أخرى لتحقيق تخفيض في المصاريف الإدارية.
- 8- السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطته وعلاقته بالمناصب الأخرى في الهياكل الإدارية.
- 9- اللجان المستخدمة ومسؤوليتها وعلاقتها بباقي الهيكل التنظيمي.
- 10- ما إذا كان تحديد السلطات والمسؤوليات قد تم طبق لمبادئ التنظيم.

## 2/أنواع الخرائط:

- الخرائط التقليدية.

- الخرائط الأفقية من اليمين إلى الشمال والعكس.

- الخرائط المستديرة.

1/ الخرائط التقليدية: في هذا النوع من الخرائط يتجلى الفرق في انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل والعكس ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستوى إداري واحد بسهولة والمناصب الإدارية التي فيه.

أما العيب الرئيسي الذي يوجد في هذه الخرائط فهو أنها تعطي شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين في المستويات الإدارية السفلى وبالرغم من ذلك فإن هذا النوع من الخرائط يعتبر الأكثر شيوعا.

2/ الخرائط من اليمين إلى الشمال والعكس: يتماشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يظهر المستويات غير الموجودة بوضوح وهذا لا يترك أثرا سلبيا عند المرؤوسين.

3/ الخرائط المستديرة أو الدائرية: وهذا النوع من الخرائط بين انسياب السلطة من الرئيس إلى المرؤوس من الداخل إلى الخارج وتبين بشكل واضح قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما كان

هاما ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك سلبا في نفسية المرؤوسين طالما أنها يمكن النظر إلى المستويات المختلفة من أي اتجاه على الخريطة المستديرة.

## 1 - تسجيل التنظيم (دليل التنظيم):

بعد وضع هيكل تنظيمي وتوضيحه على الخريطة يستلزم الأمر تسجيل ذلك في كتب يطلق عليه اسم دليل التنظيم ويحتوي على بيان الأهداف والسياسات الرئيسية والشكل التنظيمي والأجزاء التي تتكون منها واختصاصات الأقسام المختلفة وسلطاتها وليس من شك أن عملية التسجيل في حد ذاتها عملية أساسية بالنسبة لأي عمل لأننا إذا اعتمدنا على الذاكرة فقط فسوف نفتح باب للالتباس والنسيان كما انه من ناحية أخرى فان الأشخاص الموجودين بأي منظمة ليست لديهم صفة الدوام ويكون من الصعب الرجوع إليهم في أي موضوع تنظيمي.

## 2- متطلبات وشروط التنظيم:

لنجاح التنظيم داخل المؤسسة الرياضية يجب إتباع بعض المتطلبات التي تحميه من غيابات المستقبل وهي:

- ❖ **الإمكانيات البشرية:** وهي الأساس في التنظيم إذ لا يمكن إقامة تنظيم بدون توفر العنصر البشري الذي يعتبر مهما جدا والأساس في انجاز المشاريع.
- ❖ **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يقوم على ترتيب وتحديد العلاقات بين وحدات الأقسام ووظائف المنظمة فيجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة وحجم المنظمة الرياضية ليكون التنظيم ناجحا.
- ❖ **القانون:** إن تسيير أي منظمة أو هيئة رياضية لا يتم تحت سلطة القانون كالنظام الداخلي للمنظمة أو القانون أي في حدود ما ينص به القانون.
- ❖ **الموارد المالية:** فلتحقيق تنظيم جيد يجب أن يكون هناك تمويل مالي كفي للمشروع من اجل تحقيق ذلك التنظيم وجعله ممكن التطبيق. (عبد الحميد شرف، ص90)

## 4.2.1 : التنظيم في الفكر الإداري الإسلامي

### 1/ تعريفه:

يعني إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإسلامية بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل و الذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة الإسلامية، ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل تنظيمي وكذلك من خلال دليل إجراءات العمل الذي تحدد فيه مواصفات كل وظيفة والمهام والأدوار والتعليمات الإدارية أو المهنية المطلوب أداؤها .

و يتعين عند رسم الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس الدينية والعقائدية امتثالاً لقوله تعالى " أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ " سورة التوبة الآية 109، أو استحضار الرجال والأشياء والمعدات وإنزالها منازلها وتثبيتها ضمن درجاتها حيث يكون الالتزام بالموقع واضحاً والإقرار عليه والاعتراف به دالاً على النظام ضمن رتبة أو منزلة والعمل في إطارها هو وظيفة إدارية لها طابعان . إنساني يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم التغيرات والصراعات الطبقيّة المتوقعة بينهم. وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنظمة أو الاتحادية ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية توضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسام و وحداتها وموظفيها من رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنظمة من الخارج أفراداً أو مؤسسات كما يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية أو لا تتعارض معها من أجل تحقيق أهداف مشروعته محددة مسبق

### 3.1 : التوجيه في إدارة الاتحاديات الرياضية

إن عملية التسيير الناجحة تقودنا حتماً إلى تسليط الضوء على عملية التوجيه فضرورات العمل السليم تقتضي رجوع الموظف في عمله إلى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف فيوجهه ويرشده ويعمل كحكم أو يفصل فيما يعرض عليه.

وعليه فالتوجيه يقوم على إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والتي بدورها تحتاج إلى فنون خاصة بالإضافة إلى القيام باتصالات واستخدام محفزات بشقيها المادي والمعنوي زيادة على تمتع الموجه بروح قيادية وكل هذا سيتم شرحه في العناصر التالية:

### 1.3.1: مفهوم التوجيه

**1/ تعريف التوجيه:** هو عملية من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة والتي يمكن من خلال تحقيق الأهداف المرجوة وفي هذا السياق وردت تعريفات له من مختلف الباحثين في هذا المجال فنذكر منها ما يلي:

فيرى كل من إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن إلى أن التوجيه ينقسم إلى:

- توجيه الفني ويقوم به المديرين على اختلاف مستوياتهم.
- التوجيه الإداري ويقوم به كل من مدير ورئيس قسم بالنسبة لمؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء، خلق الجو المناسب لأداء الأخصائيين لواجباتهم وإرشاداتهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء.

فالتوجيه الفني هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي السليم المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72)

كما يعرفه نفس الباحثين (إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن) هو الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتوجيه إذا ليست تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ الأعمال. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72)

ويعرفه كمال درويش ومحمد الحماحي هو مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ومشاكله وان يستغل إمكانياته من مهارات وقدرات واستعدادات وميول وان يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهداف تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه وبيئته ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكافؤ في شخصيته.

2/ أهميته: إن أهمية التوجيه تكمن أساسا في النقاط التالية:

- ❖ هو عملية من العمليات الأساسية كونه وظيفة تنفيذية لا يتوجب على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال.
- ❖ التوجيه كونه عملية تنفيذية فهو المحرك الفعلي لكل الوظائف التي سبقته فمدى نجاح الخطة أو بلوغ الهدف يتوقف على حسن أو سوء التوجيه.
- ❖ هو الأداة التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه الموظف أثناء سير عمله فلا يمكن حل هذه المشكلات من خلال التخطيط أو التنظيم.
- ❖ التوجيه يقدم مجموعة من الخدمات التي تساعد على فهم نفسه وإمكانياته وأهدافه فيستطيع بعدها تقويم نفسه. (جمال حمادي، 2005/2004، ص 57)

3/ الأسس العامة للتوجيه:

- من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة معيار أو وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين الأسس ما يلي:
- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظم أو الاتحادية أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها.
- وحدة التوجيه و وحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية، كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى ( عبد السلام أبو قحف، ص 395 ).

### 1.3.2: طرق وأساليب التوجيه:

للتوجيه ثلاث طرق أو أساليب هي: الأسلوب المباشر، غير المباشر، أساليب وتقنيات داخل الإدارة:

1/ **الأسلوب المباشر:** ويسعى هذا الأسلوب إلى جمع المعلومات وتنظيمها ويركز الموجه أو المرشد على تقديم النصائح اللازمة للمعلومات هذا باعتبار أن الموجه يكون على دراية ومعرفة لشخصية الفرد وخصائصها ويستفيد الموجه من مصادر عديدة تجمع لمعلومات ونجد فيها المقننة وغير المقننة.

2/ **الأسلوب غير المباشر:** (هذا رأي الباحث) ويركز هذا الأسلوب على المتوجه الذي يتم توجيهه ويشجعه على التحدث بحرية والتعبير عما يجول في خاطره بحيث تقبل الموجه تلك الآراء ويتترك له حرية اختيار الحلول المناسبة لمشكلته وذلك بعد توجيهه له أو تزويده بجملة من المعلومات بشكل عام وتمثل في الوظائف المختصة من حيث الواجبات المحاطة بالوظيفة والظروف المحيطة بالعمل وذلك بتقديم وصف عام للأهداف المسطرة والمهام المطلوبة منه وواجباته وسلطاته وصلاحياته. (جمال حمادي، 2005/2004، ص 57)

3/ **أساليب وتقنيات داخل الإدارة:** يتم أداء وظيفة التوجيه بعدة أساليب طبقاً لنوع القيادة ومنه فإن أسلوب القائد في التوجيه سوف يتأثر بالحلول المستقبلية التي يفرضها أو يؤمن بها عن السلوكيات الإنسانية ومن المعتد أن يعتمد المدير أسلوب الترغيب أو الترهيب في توجيهه وهذا ما تطرق إليه "دوكلاس" و"ماكجر يجور" حيث أطلق عليه X وهي تقوم على فروض منها أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته وبالتالي يجب إجباره على العمل ومراقبته أو توجيهه أو تهديده العقاب لكي يعمل ثم يناقض "ماكجر يجور" هذه النظرية إذ يقدم مجموعة أخرى من الفروض أطلق عليها اسم نظرية Y حيث جاء فيها أن بذل جهد عضلي في العمل هو أمر طبيعي بالمسبة للإنسان شأنه شأن اللعب أو الراحة.

فان توقفت نظرية المدير إلى السلوك الإنساني إلى ما تنادي به نظرية Y فانه سوف يمارس وظيفة التوجيه بشكل مختلف عن المدير الذي يؤمن بالأسلوب X فالمدير الأول سوف ينفق جزء كبير

من الوقت في تحقيق أهداف المنشأة بحيث يعمل وفق مبدأ التكامل وبالتالي يجعل الأفراد يشعرون بأنهم يحققون أهدافهم الذاتية بصورة أفضل أما المدير الذي يسير نظرية Y سوف يكون قاضيا مرشدا أكثر منه قاضيا ومتحكما.

### 3.3.1: عناصر التوجيه (وسائله)

للتوجيه عناصر متعددة فقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان، فيرى "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و" سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع القرارات، و الاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار، كما حددها "علي الشرقاوي" في القيادة، والاتصال، والدافعية، كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال، الدافعية، والقيادة والتنسيق. كما قام "حنفي سليمان" بتحديد ما في أربعة عناصر هي الاتصال، الدافعية، والواقعية في مكان العمل، والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة، التحفيز، والاتصالات الإدارية، وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

#### 1.3.3.1 / الاتصال ودوره في تبادل المعلومات: يستعمل الاتصال في حياتنا اليومية ويمارس

باعتباره سلوك يقوم به الإنسان بصفة طبيعية.

#### 1 / تعريفه: يعرف ديفر الاتصال أنه عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر أما بينيس

**Bennis** فيعرفه انه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص لآخر ويشمل إرسال فكرة

أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل. (علي عياصرة/ محمد محمود الفاضل، 2006، ص 25)

#### 2 / أنواعه:

- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): هو الاتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في

شكل أوامر، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية

كالإدارة الجزائرية.

- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): تبدأ هذه الاتصالات من المستويات الدنيا إلى

المستويات العليا بواسطة هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم ونقل

ملاحظاتهم عن العمل، ذلك على شكل شكاوي، تقارير، لقاءات مباشرة اقتراحات. (محمد عودة/ محمد خيري، 1998، ص 195)

وهذا النوع من الاتصال يبعث الثقة في نفوس الأفراد لهذا النوع من الاتصال دور أساسي في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على أداء العمل بصفة جيدة.

- **الاتصال الأفقي:** "ويقصد به الاتصالات الجانبية إذ يتم هذا الاتصال بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، إذ يهدف إلى تنسيق العمل" (عمر سعيد، 2003، ص 123) يعتبر هذا الاتصال من أهم أنواع الاتصالات.

### 3 / مراحل عملية الاتصال :

الاتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرق (مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر (مستقبل).

### 4 / وظائف الاتصال :

بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال (مكتوب أو شفهي) تتمثل وظائف الاتصال في :

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة .
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ، بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد.
- التقييم والمساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة.
- تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.

### 1.3.3.2 / التحفيز:

**1 / تعريفه:** يعتبر التحفيز مطلباً مهماً داخل المؤسسة ا يعتبر مجموعة من لوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة العمل والوصول إلى ما خطط له، وتساعد الحوافز

في الدفع نحو زيادة العمل من خلال تشجيع أدائه بالزيادة في الأجر أو الأجور التشجيعية والمكافآت والعلاوات.

"هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكياته وتصرفاته" (حامد الحرفة، 1980، ص 12)

"هو القوة التي تحرك تستشعر الفرد لكي يؤدي عمله وهو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل" (أحمد صقر عاشور، 1989، ص 69)

2/ أنواع الحوافز: وتقسّم إلى حوافز ايجابية وسلبية حسب رؤية الباحث:

أ- الحوافز الايجابية (التشجيع والإثابة): وفيها حوافز مادية كالأجر والترقية والمكافآت التي تقوم بما يلي:

- حوافز معنوية: وفيها ينعدم الأثر المالي وتلخص إشباع حاجات العاملين إشعارهم بأنفسهم.
- حوافز اجتماعية: تقدير العمل واعتباره كعضو مهم في الجماعة.

ب- الحوافز السلبية: وهي التي تسعى الى التأثير في سلوك العاملين من خلال إدخال العقاب والرعب والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنتشر على العاملين بالمشروع أو نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي. (إبراهيم عبد المقصود، ص 44)

ج- الحوافز الذاتية: وهي القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته إلى العمل وإشباع حاجاته بحيث يساعد الفرد على اكتشاف مواهبه التي تدفعه للابتكار وتوفر له الصفاء النفسي والطمأنينة.

2-3/ الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز: وتتلخص فيما يلي:

- ❖ أن تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية.
- ❖ أن يكون نظاما منتجا
- ❖ أن يكون نظاما اقتصاديا يمكن زيادة العائد من تطبيقه.

- ❖ أن يكون شاملا ومرنا.
- ❖ أن يتصف بالموضوعية.
- ❖ مراعاة الفروق الفردية.
- ❖ التوقيت المناسب لتطبيقه.
- ❖ عدم التركيز على الحوافز السلبية.
- ❖ أن يكون سهلا ومفهوما. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 48)

### 3.3.3.1 / القيادة الإدارية:

#### 1/ تعريف القيادة:

تعرض العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة فبحثوا في أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية فاختلقت تبعا لذلك تعريفاتها:

يعرف **كانتل** و**اودنيل** القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق احد الأهداف.

ويعرفها **بيتر دراكر** أنها الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى الحدود العادية. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 10)

ويرى **كوهن** بان القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحددها القائد (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص 10) فالقيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (نداد محمد صوص، 2007، ص 89)

#### 2/ خصائص القيادة:

- تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو بلوغ الهدف.
- تقيد التأثير في الأشخاص من اجل كسب طاعتهم واحترامهم كوسيلة للوصول إلى هدف معين.
- التنسيق بين الأفراد والجماعات وذلك بتوجيههم نحو الأهداف المنشودة.

- يتفق كل من أمروسيو وكاردونا وكوهن أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا لتبعية لان الأفراد في المنظمة ينجزون الأعمال برضا للتنظيم إذا ما كان لهم بعض المنافع ن انجاز بعض هذه الأشياء لذلك على الإدارة البحث عن حاجات الأفراد في المنظمة والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها. (علي عياصرة، 2006، ص77)

### 3-3/ أساليب القيادة:

يوجد العديد من الآراء حول الأساليب القيادية فأعدت العديد من المسميات بما يتناسب وسلوكيات المديرين في ميادين العمل المختلفة ومن هذه الأساليب والأصناف:

#### أ- القيادة الديمقراطية:

هذا النوع من القيادة يحاول القائد فيه إظهار سلوكا ته تجاه الجماعة خاصة رغبتهم في التعاون والمشاركة معهم في رسم الخطط وتحديد الأهداف، فهذا النوع من القيادة يهتم بالعلاقات الإنسانية كأسلوب تسيير العمل فيشرك العاملين في المسؤوليات واتخاذ القرارات لان القائد يحترمهم ويقدر مواهبهم فيشركهم في المسؤولية.

يعتبر الباحثون هذا النمط أكثر الأساليب ايجابية التي تساهم في تحسين مهارات الابتكار والإبداع لدى أفراد الجماعة غير أن هذا النمط قد لا يصلح في بعض المواقف فيكون غير مناسب لذلك، وعليه يجب استخدام نمط آخر.

#### ب - القيادة الدكتاتورية (السلطوية):

يعمل القائد في هذا النمط والأسلوب على تركيز السلطة به فلا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بالتالي لا يترك العاملين في الخطط والإجراءات واتخاذ القرارات فيشرف عليها بنفسه من دون استشارة الجماعة إلا نادرا عندما يلزم الموقف ذلك، يعاب على هذا النمط إهمال المرؤوسين أو تماطل وتراخي المرؤوسين للعمل على تحقيق الأهداف مما يؤدي لعدم الإنتاج بسبب عدم موافقتهم مثلا حول السياسات والأهداف.

أ- القيادة البيروقراطية: هي التي يعتمد فيها القائد على التطبيق الحرفي للقوانين فيكون أكثر سلطة ويدفع العاملين معه لتحقيق الأهداف الخاصة به.

ب- القيادة الفوضوية: يتصرف القائد في هذا الأسلوب بفوضوية بحيث لا يبالي في تسيير العمل وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات فيكون هذا القائد سلبي فيها(ينجح هذا الأسلوب في حالة الإشراف على الفنيين المختصين)

ج- القيادة المبدعة: أن نجاح أي إستراتيجية جديدة بدون البحث في تكوينها يعتمد على أسلوب القائد بصورة عاطفية نحو النجاح، لقد ظل الإبداع يستخدم إما كقيمة للمؤسسة أو إستراتيجية لعملية لتغيير ولهذا على القائد دفع مؤسسته لنجاح. ويتميز هذا القائد بـ:

- يتفاعل مع مجموعات العمل والموظفين والعملاء والموردين.

- يستمع جيدا لجميع الأفكار.

- يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب مختلف وأفضل.

- يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل.

- يطلب الدعم في وضع حلول إبداعية.

- يطلب بالدعم من أجل أداء طويل المدى.

- يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب.

#### 4.3.1. التوجيه "الأمر والنصح" في الفكر الإداري الإسلامي:

##### 1/ تعريفه:

" هو معيار (وظيفة) من معايير التسيير الإداري يعني الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى المرؤوس بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء السليم و ذلك من أجل الوصول إلى هدف مشروع بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقا لشرع الحنيف."

" فالتوجيه يتمثل بالخطاب أمرا ونهيا الدال على الحركة والفعل ويعني كذلك قول القائل لمن دونه افعل"، حيث يصدر الخطاب من جهة صاحب الأمر إلى المأمور ومن خلاله تقوم العلاقة بينهما وتتضح المسؤولية.

"ويعرف التوجيه كذلك على أنه فن وقدرة المدير بالسير الصحيح عن تحت إمرته، والانتماء للعمل حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه"

ويظهر التوجيه في قوله تعالى " وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ " سورة آل عمران 104.

## 2/ خصائص التوجيه في الإدارة الإسلامية:

باعتبار التوجيه وظيفة (معياري) إدارية قيادية مسئولة عن تدفق الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات فإن له مجموعة من الخصائص يمكن اختصارها فيما يلي:

### أ/ وحدة الأمر:

يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لحسن القيام بالعمل وحتى لا يحدث تضارب أو ازدواجية في القرارات والأوامر والتوجيهات وهو ما يظهر في قول رسول الله عليه الصلاة والسلام "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدثهم" رواه الإمام أحمد، وقوله عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدثهم" رواه أبو داود، فوحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية ومجالاتها وطرق إبلاغها بشكل سليم، وهي أساس معيار التوجيه والضابطة لسلوك الأفراد وعلاقتهم في داخل وخارج المؤسسة.

### ب/ الشورى قبل إصدار الأمر والتوجيهات والقرارات:

فالتوجيه ليس تسلطا وتجاهلا لذوي الخبرة والمعرفة وإنما هو تدبر وحكمة، والقائد الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى لا يتبين له إمكانية تنفيذها ويستطيع عمل هذا التنفيذ بصورة سليمة لقوله عز وجل "...فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " سورة آل عمران 159.

## ت/ المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة:

وهذا باعتبار أن كل رئيس مسئول عن كل ما يقوم به مرؤوسيه وكل مرؤوس مسئول عن كل ما قام به أمام رئيسه فكل فرد يجتهد ويبحث ويوجه ويشاور، والمساءلة المشتركة إحقاقا لقول الرسول عليه الصلاة والسلام " كلكم راع و كل راع مسئول عن رعيته" رواه مسلم.

## ث/ مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه :

التوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة والتعاطف وليس القوة، ويراعي مشاعر الأفراد وكرامتهم واحترامهم حيث قال الله عز وجل " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ....." سورة آل عمران 159.

وهذه المراعاة تؤدي إلى تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 3/ شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية: تتمثل فيما يلي:

1 - أن تتوفر سمات خاصة في الموجه الإداري المسلم لأن نجاح التوجيه مرتبط به حيث يجب أن يكون .

- قدوة للآخرين في توجيهه.

- عادلا في توجيهه.

- توجيهه مبنيا على معلومات صحيحة دقيقة وصادقة.

- توجيهه في الوقت المناسب.

- قصده من التوجيه تحقيق المصلحة العامة للعمل وليس مصلحة خاصة به.

- يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ معلوماته.

2 - يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية ولا تكون فيه معصية الله ورسوله، حيث

يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: " لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق "

- 3 - يجب أن لا يكون التوجيه مشقة متجاوزة لطاقة المرؤوس.
- 4 - يجب أن يكون التوجيه مفهوما من قبل المرؤوس ولا يكون فيه ضررا له ولا لغيره حسب القاعدة الشرعية " لا ضرر ولا ضرار".
- 5 - يجب أن يكون التوجيه متماشيا مع الأهداف العامة للتنظيم.
- 6 - وإذا تبين أن هناك خطأ في الأوامر والقرارات عند تطبيقها فالواجب إعادة النظر فيها وتحاشي عيوبها.

#### 4.1 : الرقابة في إدارة الاتحاديات الرياضية

##### 1.4.1: مفهوم الرقابة

تعتمد عملية إدارة أو تسيير أي هيئة أو مؤسسة رياضية كانت أو اقتصادية أو سياسية إلى خمسة عناصر هامة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وإذا كانت هذه الأخيرة تتميز في طريقة انجازها بالكامل فلا شك أن الحاجة للعنصر الرابع تكون محدودة للغاية ولكن مثل هذه الأشياء من النادر جدا حدوثها خاصة في زماننا هذا حيث كثرت الانحرافات والاختلاسات ومثل هذه الأسباب والأمور تجعل وظيفة الرقابة وهي الجزء الرابع مهمة بل واجبة للغاية وتجعله ضرورة من الضروريات والرقابة من وجهة نظر فايول هي "تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس، الأفعال...الخ.

##### 1/ تعريف الرقابة:

هي متابعة عمليات التنفيذ لتبيان مدى تحقق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤوليات كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى اكبر كفاية ممكنة.

- هي عملية قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها. (عمر سعيد، 2003، ص25)

2/ أهدافها وأغراضها: من خلال الدراسة التي قمنا بها أن نلخص الأهداف الرقابة وهي كثيرة في 8 أو 9 أهداف رئيسية يمكن للرقابة تأثيرها وهي:

- 1- التأكد من أن القوانين منفذة وان قرارات السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية محترمة وان العمل التنفيذي سير في إطار القانون.
- 2- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى فعاليته.
- 3- التأكد من النواحي السياسية والمالية ويتم التصرف فيها وفق للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة وان الإعتمادات المالية تنقص فيما خصت من أجله وبأمانة تامة.
- 4- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها ويتصرفون بالنزاهة والأمانة.
- 5- التأكد من أن الحقوق المقررة للأفراد والعاملين محترمة وانه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وان الجميع سواسية أمام القانون.
- 6- التخفيف من تكاليف العمل الحكومي الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- 7- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقا للقواعد والأصول المرعية.
- 8- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.
- 9- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف.

### 3/ مفاهيم أخرى حول الرقابة: (عمر سعيد، 2003، ص 25)

يذكر **Samuel Certo** سنة 1989م: أن الرقابة هي تلك العملية التي تتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء والعمل الفعلي يتطابق مع ذلك المخطط، حيث يتم اكتشاف مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المتخصص واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد هذه الفجوة أو ذلك الانحراف.

ويشير **الحماحي وكمال درويش** سنة 1993: أن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة وذلك لبيان مدى انجازها والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

ويرى المنيري وعصام بدوي 1991م: أن الرقابة الإدارية هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المدير للتحقق من أن التنفيذ يسير طبقا للخطط الموضوعة وهذا يعني أن وظيفة الرقابة تقتضي خطة تتضمن أهداف يراد تحقيقها ومعايير تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه.

ويوضح على شريف سنة 1993: أن الرقابة في جوهرها عملية متابعة وإبلاغ أي متابعة مدى ملائمة الخطة لظروف التشغيل والأداء من ناحية ومدى ملاءمتها للظروف الخارجية من ناحية أخرى وعند حدوث أي تغيير في تل الظروف والخارجي يتم الإبلاغ عن ذلك كي يتسنى تعديل الخطة وأحيانا تغييرها بما يتناسب مع هذا التغيير.

يرى سعيد عبد الفتاح سنة 1988م: أن الرقابة هي وظيفة الإدارة التي توضح ما تم تحقيقه من الأهداف وهل تم بكفاية أم لا وفي الوقت المناسب وبناء عليه يقوم الرئيس الإداري بقياس الجهود التي بذلها ويقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعة لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف.

بينما يرى كل من عادل حسن وعلي شريف وفريد الصمن سنة 1988: على أن تعريف الرقابة على أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ولتحقق مما تم تنفيذه بما يجب تنفيذه واتخاذ من حالة اختلاف مسار الاثنين.

ويتفق ماجد الحلو وإبراهيم عبد المقصود سنة 1989م: على أن الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى الإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

ويعرف عبد الحميد شرف سنة 1990: أن الرقابة هي متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتنبؤ بما قد يظهر من مشكلات وتجنبها وكذا تقويم الأداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر.

ويشير Van Fleet David سنة 1991: أن الرقابة هي تلك العملية التي توجه الأنشطة التنظيمية نحو الهدف المرغوب.

وتعرف الرقابة على أنها عملية متابعة دائمة تقوم بها الجهة الرقابية للتعرف على كيفية سير العمل وتصحيح الأخطاء أن وجدت للتأكد أن ما تم انجازه هو فعلا مطابق لما هو مخططاته.

#### 4/ خطوات الرقابة:

ولتحقيق رقابة ومتابعة يجب إتباع الخطوات التالية:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه وهل هو فعال؟
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجة وذلك مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج لمتوقعة طبقا للخطة.(طلحة حسام

الدين/عسلة عيسى مطر، 1996، ص 125)

إن الغاية الرئيسية من القيام بالعملية الرقابية هو التأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المشروع لتحقيق أهداف معينة ولذلك فالرقابة الفعلية عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي اختلافات عن المعايير الموضوعية مقدما عن طريق التنبؤ بنتائج معينة وقد لا تحقق تلك النتائج المتوقعة وذلك لعدة أسباب تعكس أهمية الرقابة في التسيير الإداري.

كما أن الغرض الرئيسي في تطبيق عملية الرقابة في المؤسسات الرياضية ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها ولكن المهم هو رسم الطريق الصحيح للإصلاح والتوجيه ويكون ذلك عن طريق تقدير المسؤولية وبيان كيفية تصحيح الأخطاء وذلك للنهوض الأنشطة الرياضية بتلك المؤسسات الرياضية.

#### 2.4.1: المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في الهيئات (الاتحادات) الرياضية:

- يجب أن تكون خطة الرقابة متناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته في المؤسسة الرياضية.
- مراعاة مرونة خطة الرقابة وذلك على أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- ينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوما وأهدافه واضحة مع وضع معدلات رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال.
- كما يجب تصيب الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشاكل التي قد تؤدي إلى الأخطاء ويراعي أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.

- ويجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب وتطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل. (موفق حديد محمد، 2004، ص 20)

### 3.4.1: خصائص الرقابة وأنواعها

#### 1.3.4.1 : خصائص الرقابة:

تتميز الرقابة بخصائص عديدة هي:

- 1/ **الدقة:** يجب أن يكون عنصر الرقابة دقيق وسريع في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان.
- 2/ **الوقاية:** يجب أن يكون الرقابة وقائية وليس علاجية.
- 3/ **الاقتصاد:** يجب أن تكون الرقابة اقتصادية أي أن لا تكون مكلفة والعوائد أكثر من التكاليف.
- 4/ **الملائمة:** أن يتلاءم نظام الرقابة مع حجم المؤسسة الرياضية.
- 5/ **الوضوح:** أن يكون النظام الرقابي واضح للجميع وان لا يظهر كجهاز تجسسي.
- 6/ **المرونة:** أي يكون النظام الرقابي قابل للتعديل والتغيير حسب الموقف والظرف.
- 7/ **الفعالية:** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي تم إيجاده من أجلها. (عبد العزيز محمد الحاج، ص 54)

2.3.4.1. أنواع الرقابة : (موفق حديد محمد، 2004، ص 20) هناك اختلاف في آراء الكتاب حول تحديد أنواع الرقابة الإدارية فقد حددها:

✓ احمد عاشور سنة 1986 بأنها:

1- الرقابة على أساس الإجراءات.

2- الرقابة على أساس النتائج.

3- الرقابة السابقة.

4- الرقابة اللاحقة.

5- الرقابة الخارجية.

✓ ويؤكد إبراهيم شيحا سنة 1993 وعي شريف سنة 1993: تقسيم هذا الأخير في الثلاث نقاط الأخيرة وهي:

1- الرقابة السابقة.

2- الرقابة اللاحقة.

3- الرقابة الخارجية.

✓ ويرى الحماحي 1993 وماجد الحلو 1983 تقسيم الرقابة إلى:

1- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

2- الرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

وستنطرق بالشرح لهذا التقسيم بعد أن نتعرض أنواع التقسيمات الأخرى عند جمهور الإداريين

والعارفين بهذا المجال.

✓ بينما يرى إبراهيم عبد المقصود سنة 1989: تقسيم أنواع الرقابة إلى:

1- الرقابة الشعبية.

2- الرقابة التشريعية.

3- الرقابة القضائية.

✓ ويذكر عادل حسن فردي الصحن سنة 1988: تحديد أنواع الرقابة في النقاط الآتية:

1- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

- الرقابة على مستوى المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

2- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

- الرقابة التنبؤية.

- الرقابة المتزامنة.

- الرقابة التاريخية.

✓ ويشير حلیم المنيري سنة 1991: تقسيم الرقابة في المجال الرياضي إلى:

1- زيارات المدير المسئول لمواقع العمل.

- 2- تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير .
  - 3- المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين .
  - 4- التقارير والأرقام والإحصائيات لتي ترد بها.
  - 5- الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.
- أ- الرقابة الداخلية:

يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارس كل وزارة أو مؤسسة أو مصلحة أو إدارة على الوجه النشاط التي تؤديه ويقوم بها كل رئيس إداري في دائرة رئاسته وطبقا للخطط الموضوعة وأي كانت درجة وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفي كافة المستويات فتكون أكبر جدوى مما لو تركزت في قمة التنظيم الإداري فقط بان يفرد بممارستها الرئيس الأعلى وحده بمساعدة جهاز متخصص يلحق بمكتبه ويوجد في كثير من المؤسسات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش وفي بعض الوزارات قد نجد كل أو بعض الأجهزة ومن أمثلتها وحدة التفتيش العام أو للتفتيش الفني، وحدة الرقابة المالية، وحدة التنظيم والإدارة، وحدة لشؤون العاملين، وحدة الحسابات.

والغرض الأساسي من تلك الأجهزة المتخصصة هو الوصول إلى المعلومات التي على أساسها تتأكد المؤسسة من كيفية سير العمل وأسلوب التنفيذ والتي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المتصلة بأوجه النشاط الحالية والمستقبلية.

ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التحليل الدقيق للأهداف ووضع معدلات للأداء ودراسة النماذج والحالات والقياس عليها للوقوف على نواحي الاختلاف أن وجدت ودراسة التقارير التي تحتوي المعلومات في شكل جداول إحصائية ورسومات بيانية تعكس الصورة العامة بجلاء وعمل المقارنات الضرورية بين النتائج التي نحصل عليها في ميادين مختلفة واستبعاد أنواع الرقابة في المجدية أو التي لا توجد حاجة ماسة إليها بما يحقق الصالح العام للهيئة. (موفق حديد محمد، ص 37)

#### ب- الرقابة الخارجية:

أجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئاسة الدولة مما يحقق لها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالها يمكنها من حرية العمل ويتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات في مقدمتها نظام الحكم وطبيعة التنظيم الحكومي القائم والفلسفة التي تقوم عليها الرقابة ومدى توافر أنواع

الرقابة الأخرى وإمكانات الرقابة وخاصة ما يتعلق منها بالعنصر البشري الكفاء وبيعة النشاط والاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي وقد تطورت أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية فلم تعد مهمتها مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وإنما امتدت إلى النواحي الايجابية البناءة مثل القيام بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على أسبابها ومن أمثلة أجهزة الرقابة المركزية مجلس الدولة والجهاز المركزي للمحاسبات والرقابة الإدارية. (إبراهيم عبد المقصود، ص 24).

**ت - الرقابة الفنية:** تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الإدارة فالرقابة الفنية في وزارة التربية والتعليم تختص بالمسائل التعليمية تقويم المعلمين وان الرقابة الفنية في مراكز الشباب والأندية تنصب لممارسة الأنشطة الرياضية وتقويم المدربين المختصين والدور الذي يقوم به المشرفون بمراكز الشباب أو المؤسسات الرياضية الأخرى.

### ث - الرقابة الإدارية:

تنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلا:

إلا أن تعبير الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد به الرقابة الداخلية على مستوى الإدارة سواء تعلق بالمهمة الأصلية المرفق أو بالأعمال الأخرى ألي تتم للمساعدة على انجاز تلك المهمة.

وكما أسلفنا الذكر فان وظيفة الرقابة لا تكون بتلك الأهمية إلا إذا كانت معايير التسيير الإداري الأخرى من تنظيم وتوجيه وتخطيط لا تؤدي دورها على أكمل وجه أو بالأحرى تشهد بعض التجاوزات والانحرافات وعلى كل حال ففي هذا الزمان من القليل جدا إن لم نقل نادرا ما تجد بعض أرباب المؤسسات يقومون بأدوارهم على أكمل وجه وعليه فان معيار الرقابة أصبح من الأمور الضرورية داخل كل هيئة رياضية أو نادي أو حتى وزارة تابعة للمجال الرياضي وذلك طبقا إذا أراد أهلها النهوض والرقى بها إلى مستوى الكبار.

#### 4.4.1. الرقابة الإدارية في الفكر الإسلامي:

##### 1/ تعريف الرقابة "المحاسبة والمساءلة"

تعرف على أنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة ولا تخص بها جهة واحدة. وعرفت كذلك على أنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأدوار التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ولقد عرفها **عبد الرحمن الضيخان** على أنها التأكد والتحقق أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها.

وعرفها **أحمد أبو سن** على أنها عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكد من الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها و محاسبته المحاسبة القانونية العادلة.

ولقد اعتبر **احمد بن داود المزجاني** أن كل التعريفات التي قدمت للرقابة في الإدارة الإسلامية ناقصة وأعطى لها مفهوما اعتبره شاملا لكل جوانب الرقابة في الإدارة الإسلامية وهو أنها وظيفة (معياري) إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداء و وسيلة وغاية، وتنفيذا للواجب واستشعارا للمسؤولية.

وتكون الرقابة "سابقة" لأي عمل للتأكد من مشروعيته و"مرافقة" أثناء العمل للتأكد من سلامة الأداء و"لاحقة" بعد الانتهاء وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

وتتحقق الرقابة بالمتابعة المستمرة، فكل رقابة متابعة وليس كل متابعة رقابة.

##### 2 / أنواع الرقابة:

هناك ثلاثة أنواع للرقابة في الإدارة الإسلامية التي رتبها المولى عز وجل ترتيبا منطقيا حيث يقول تعالى: **"وَقُلْ اِعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ" سورة التوبة، الآية 105.**

أ/ الرقابة الذاتية: هي إحساس داخلي للموظف منشأه الإيمان الذي لا يخالجه شك بأن الله جلت قدرته يرى جميع تصرفاته الصغيرة والكبيرة، الخفية والمعلنة أنه محاسب عليها ويقود هذا الإحساس إلى إتباع العمل الحسن واجتناب السيئ والحرص على طاعة المولى عز وجل.

والرقابة الذاتية التي تقوم على الأمانة التي تشمل الصدق، النزاهة، والإخلاص والعدل هي أساس الأنواع الأخرى للرقابة في الإدارة الإسلامية حيث إذا صلح الأساس صلح العمل كله وصلحت عبادة الله وحده، وإذا فسد الأساس فسد العمل كله ومنه معصية الله تعالى، وهذه النوع من الرقابة هي وجه الاختلاف بين الإدارة في الفكر الحديث والإدارة في الفكر الإسلامي.

ب/ الرقابة الإدارية "الإشرافية": وهي متابعة القائد أو الرئيس لأعمال معاونيه ونشاطات منتمي المنظمة أو الهيئة وهي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة حيث تقوي روح الفريق والتعاون والرقابة في الإدارة الإسلامية ليست علاجية فقط للأخطاء وأوجه القصور ولكنها رقابة وقائية حيث أن هناك مقولة " العاقل من يحتال للأمر قبل أن يقع لا بعد أن يقع".

ت/ الرقابة الشعبية : المنظمة الإسلامية هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها والأفراد والأجهزة المختلفة ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع بأفراده عند أي قصور أو انحراف حيث يبادر بالنصح والترشيد من أجل إصلاح ومعالجة هذه الانحرافات.

## 5.1. التنسيق في إدارة الاتحادات الرياضية :

### تمهيد :

يعد التنسيق معيار أساسي من معايير التسيير الإداري المختلفة سواء كان عملاً ضرورياً أو تكميلياً لوظائف المدير، فهو مطلب هام لتحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة و يتطلب العمل الإداري نوعاً من التكامل بين المعايير الإدارية للوصول إلى الأهداف المحددة لأي منظومة عصرية، وهذا التكامل ما هو إلا نوع من التنسيق بين المعايير (الوظائف) وما يتطلبه كل منها من إجراءات قبل وأثناء التنفيذ. ويجتمع الباحثون على أنه لا يتم أي من هذه المعايير في غياب التنسيق، لأنه على هذا الأساس يمثل التهيؤ المنظم للجهد الجماعي و لتجهيز العمل أو التحرك بهدف تحقيق غاية مشتركة.

كما تتبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالبا ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية ويتضمن القيام بالتنسيق والاطمئنان إلى أن كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفعالية وعلى نحو اقتصادي في اتجاه الهدف الرئيسي (بشير العلق، 2008، ص 329).

### 1.5.1. مفهوم التنسيق :

يعرض بعض الكتاب التنسيق على أنه معيار (وظيفة) أساسي من معايير التسيير الإداري فهم يعرفون التنسيق بأنه: عنصر هام من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها وهناك من ينظر للتنسيق على أنه مكمل للعملية الإدارية و ليس عنصرا رئيسيا فيها، فهم مختلفون من حيث موقعه في العملية الإدارية، ومنهم من ينظر إليه على أنه يعني التنظيم أو أداة من أدواته، فرغم اعتقادهم بأهمية التنسيق في العملية الإدارية إلا أنهم يعتقدون أنه يمارس من خلال التنظيم كعملية مكتملة لهذه المعايير من المعايير الإدارية المتعارف عليها (عبد المحسن سليمان الفهيد، 2006، ص 13).

وتوجد العديد من التعريفات للتنسيق من أهمها:

يعرف الأستاذان موني و اربلي التنسيق على أنه: تحقيق العمل الجماعي والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو: وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحديد وحدة التصرفات اتجاه هدف مشترك (صالح عبد العزيز حبتور، 2009، ص 197).

وعرف النمر و آخرون التنسيق بأنه أحد عناصر العملية الإدارية تهدف إلى جلب التوازن بين نشاطات المنظمة المختلفة من خلال ربطها بعضها ببعض وتوجيهها بحيث تتكامل عبر خطوات العمل المختلفة لتحقيق هدف نهائي مع منع الازدواجية والتضارب.

وعرفه ماهر بأنه الجهود المشتركة بين الوحدات التنظيمية، والتعاون والتماسك فيما بينها وصولاً إلى أداء أفضل لكل الوحدات وبالتالي أداء أفضل لكل المنظمة. وهو يشير أيضاً إلى التكامل بين وحدات التنظيم. هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام (بشير العلق، 2008، ص 30).

تنظيم علاقة كل وحدة من الوحدات بالأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للجهاز الأمني، وتتسم جهود العاملين في مختلف هذه الوحدات لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الأداء وأقل تكلفة وحتى لا تتعارض وتتقارب الاختصاصات وتحدث الازدواجية في الأعمال (عبد المحسن سليمان الفهيد، 2006 ص 14).

في ضوء ما ذكر يتضح أن التنسيق عملية شمولية يدخل في مختلف المعايير الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) ويهدف للوصول إلى التكامل ومنع الازدواجية والتضارب وتأمين الانسجام بين وحدات العمل المختلفة ،أفراد ،أقسام ،فرق،.....وتوحيدها وتكاملها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة .

## 2.5.1 . أهداف و أنواع التنسيق :

### 1.2.5.1 . أهداف التنسيق :

يرى إبراهيم عبد العزيز شيحا(2001) و فهد أحمد الشعلان (2007) أن التنسيق يهدف إلى تحقيق مجموعة من المهام على النحو التالي :

1. منع التعارض في الاختصاصات، وذلك من خلال تجنب جهود الوحدات الإدارية أي تعارض محتمل، و بالتالي الاقتصاد في المال ، والوقت، والجهد.
2. منع الازدواج في الأنشطة الإدارية، وذلك من خلال تجنب المنظمات الإدارية المتعددة التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة، أو على الأقل متشابهة، أي ازدواج في أنشطتها، وبالتالي تنظيم، وتكثيل جهود هذه المنظمات للوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وبأقل تكلفة مالية.

3. التوفيق بين احتياجات المنظمات المتعددة وذلك من خلال تحديد أولويات الحصول على المواد الأولية أو العنصر البشري وبالتالي توجيه الجهود المشتركة لتحقيق أهداف التنظيم في أقصر وأقل جهد.
4. إنجاز خدمات ذات نوعية عالية مع العمل على تقليل المدة الزمنية والتكلفة المالية التي يستغرقها إنجاز تلك الخدمات.
5. القضاء على العوامل التي من شأنها الوقوف حجر عثرة أمام بعض فروع النشاط في الإدارة عن طريق الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.
6. يساعد على خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة والعمل على تحقيق الاقتصاد في النفقات و تكاليف التنفيذ.
7. تنفيذ القرارات التنظيمية بأفضل صورة ممكنة من خلال ضمان توزيع الجوانب المختلفة للقرار على جميع الوحدات المسؤولة بطريقة مناسبة.
8. ضمان تنفيذ الأجهزة الحكومية للأهداف السياسية العامة للدول بكفاءة عالية مما ينعكس على ثقة المجتمع والرأي العام تجاه هذه الأجهزة.

### 1.2.2.5.1. أنواع التنسيق:

تختلف أنواع التنسيق فهناك: (صالح عبد العزيز حبتور، 2009، ص199).

#### 1 . التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي:

- أ. **التنسيق الداخلي:** وهو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة.
- ب. **التنسيق الخارجي :** ويقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحد ككل، وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها، ومثال على ذلك التنسيق الذي يتم بين المحافظات أو بين المحافظة والمدن والقرى الداخلة في ولايتها.

#### 2 . التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي:

أ. **التنسيق الرأسي:** وهو الذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة، المدير العام مثلا وأسفل سلطة في التنظيم كرئيس الفرع.

ب. **التنسيق الأفقي:** والتنسيق الذي يتم المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة، ومثال ذلك التنسيق بين إدارات المخازن لإحدى شركات القطاع العام.

**3 . التنسيق التعاقبي أو التداخلي والتنسيق التكاملي أو الشمولي:**وفقا للموضوعات والنشاطات والعمليات التي تخضع للتنسيق.

أ. **التنسيق التعاقبي:** ويحدث حين تكون مخرجات جهة ما هي مدخلات جهة أخرى أو أن الخدمة المقدمة لا تكتمل إلا إذا تعاقبت على أدائها عدة جهات مجتمعة.

ب. **التنسيق التكاملي:** وهو الذي يتم بين جهتين أو أكثر للاتفاق على الأهداف والسياسات والعمليات والبرامج والخطط وربما يتعداه للتنفيذ والمتابعة. وهذا هو أكثر أنواع التنسيق أهمية وأشدها تعقيدا.

### 3.5.1. مبادئ وأساليب تحقيق التنسيق:

#### 1.3.5.1. مبادئ التنسيق:

يتم التنسيق بأحسن وجه ممكن حينما يرى العاملون كيفية مساهمة عملهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن ثم يستطيع كل فرد توجيه جهده و فكره تجاه هذه الأهداف، وبالتالي خلق جهد منظم غير متعارض لجميع الأفراد و يمكن تلخيص أهم مبادئ التنسيق فيما يلي:

1. يجب التنسيق من المراحل الأولى للتخطيط و وضع السياسات، فمن الواضح أنه يصبح أكثر صعوبة إذا ما تم بعد وضع خطط مختلف الأقسام وأهدافها والتوقيت الخاص بتنفيذها.
2. يجب أن يتحقق التنسيق بالاتصال المباشر بين الأشخاص المعنيين، فيتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات ما بين أفراد أي قسمين يؤدي إلى سهولة التنسيق بين عمل القسمين، ويؤدي التفاهم المباشر بين المسؤولين في مختلف الأقسام إلى أن يضع كل قسم سياساته وطريقة إخراجها إلى حيز الوجود وفقا لصالح المؤسسة ككل لا وفقا لصالح القسم في حد ذاته.

3. يتم التنسيق بتبادل المعلومات أو بتعديل التفاصيل. فالحاجة لتبادل المعلومات لها أهمية حاسمة، فهناك أوضاع متغيرة باستمرار سواء لظروف خارجية أو داخلية، لذا يصبح من الضروري تعديل بعض التفاصيل بهدف التوفيق والضبط للقرارات المختلفة.

ويضيف (صالح عبد العزيز حبتور، 2009 ص 200). أن مبادئ التنسيق تتعدد إلى:

4. أن يكون هناك تناسب تصاعدي بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة.
5. ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم.
6. هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم.
7. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين.
8. كلما ازداد وعي و فهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق.
9. مرونة التنسيق لمجابهة المتغيرات.
10. كلما زادت حيوية الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه.
11. كلما ازدادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق.
12. يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا عند إعداد الخطة.
13. استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة.
14. امتداد نشاطه ليشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة.
15. نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

#### 2.3.5.1. أساليب تحقيق التنسيق:

يستخدم المديرون أو الرؤساء أساليب كثيرة لتحقيق التنسيق ومن أبرزها: (بشير العلق، 2008 ص 330).

**1- التنسيق بالقواعد أو الإجراءات:** إذا كان العمل المطلوب أداءه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقا، فإن المدير سوف يكون قادرا على التحديد المسبق للأفعال التي يجب على تابعيه أو مرؤوسيه القيام بها وهكذا، فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة، إن المديرين يحددون بشكل مسبق ما هي الأعمال التي سيقوم بها المرؤوسين إذا ما نشأت بعض المواقف.

**2 - الوصف الوظيفي:** يتم العمل بهذه الأداة عند وضع التنظيم، من خلال مراعاة مبادئ التنسيق، بحيث يمكن التوصل إلى بناء تنظيمي تكون السلطات والصلاحيات به واضحة، ومحددة بشكل دقيق، مما يؤدي إلى الترابط بين نشاطات مختلف الأقسام ويسهل من إنهاء الإجراءات المتداخلة والمتشابكة.

**3 - التنسيق بالأهداف:** يقوم معظم المديرين بتحديد الأهداف والغايات لمروؤوسيهم لتسهيل التنسيق، فمثلا قد يخبر الرئيس نائبه للمبيعات ببيع 20 ألف وحدة في العام المقبل، ونائبه بتمويل 20 ألف وحدة في العام المقبل، بعد ذلك، وعلى افتراض أن نائب الرئيس قد حقق الهدف، فإنه ينبغي تنسيق جهود هؤلاء طالما أن الشركة سوق تنتج وتبيع، و تكون مستعدة لتمويل 20 ألف وحدة.

**4 - التنسيق الهرمي :**

**5 - التنسيق من خلال التقسيم:**

**6 - استخدام المساعدين في التنسيق:** يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة في تنسيق عمل المرؤوسين بشكل أيسر وعندما يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة ما إلى المدير فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد المدير قدرة على تناول المشكلات وتنسيق عمل مرؤوسيه.

**7 - استخدام الاتصال لتنسيق .**

**8 - الاتصال المباشر:** ويقوم به المدير أو المسئول عن التنسيق وذلك بالاتصال المباشر بمرؤوسيه أو أقرانه في الأجهزة الأخرى، وذلك بهدف اطلاعهم على نوعية الأنشطة المزمع القيام بها وتوقيتها وتذليل المشكلات التي قد تنشأ عند عملية التنفيذ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على العلاقات الشخصية الجيدة المتبادلة بين أفراد التنظيم من ناحية وأقرانهم في الأجهزة الأخرى من الناحية الأخرى، كما تتوقف على مدى توفر التكنولوجيا للاتصال بين تلك الأجهزة، ويتميز هذا الأسلوب بسرعه في نقل المعلومات والتوجيهات إلى مراكز العمل، وكذلك الحصول على التغذية المرتدة من هذه المراكز إلى المستويات العليا في المنظمة، مما يساهم في سرعة الشعور بالمشكلات المنسفة وسرعة حلها، والعمل على التوفيق والتكامل بين أنشطتهم حتى تتحقق الأهداف المرسومة، بقدر من الكفاءة، والفاعلية.

**9 – استخدام اللجان للتنسيق:** يحقق الكثير من المديرين التنسيق بتشكيل لجان داخل الأقسام، أو قوى العمل أو الفرق وعادة ما تكون هذه اللجان مكونة من ممثلين عن الأقسام المتداخلة وهؤلاء يلتقون بشكل دوري لمناقشة المشكلات القائمة وضمان التنسيق الداخلي للأقسام وتعتبر اللجان مهمة في توفير المعلومات و تبادلها والتقريب بين وجهات النظر.

**10 – استخدام التكامل المستقل للتنسيق:** إن وظيفة التكامل المستقل هي تنسيق الأنشطة لعدد من الأقسام المتداخلة. ويختلف ممارسو التكامل عن رجال الاتصالات في أن الأولين يكونوا مستقلين عن الأقسام التي يشرفون على التنسيق معها وبدلاً من ذلك، يكونوا مسئولين أمام المدير الذي يكون مسئولاً عن الأقسام التي يتم التنسيق بينها. وقد يحصل التكامل على مستوى الأفراد والأفراد.

**11 – التنسيق من خلال التكيف المتبادل:** إن التكيف المتبادل يحقق التنسيق من خلال الاتصالات غير الرسمية، وبعد ذلك مدخلاً بسيطاً للتنسيق، وعلى النقيض من ذلك.

**12 – الاجتماعات:** يتم العمل بهذه الأداة لضمان مشاركة ممثلين عن جهات الاختصاص، وقد تتم بشكل فوري أو مؤقت، ويعتمد نجاح هذه اللقاءات على درجة إحساس كل عضو بقدرته على التعبير بحرية عن أفكاره، وآراءه بحيث يستفيد الأعضاء الآخرين من هذه. (سلطان بن محمد المطيري، 2011، ص 45).

**13 – غرف العمليات :** تتميز غرف العمليات بالعمل على مدار الساعة، وبإمكانياتها العالية في تلقي المعلومات وضخها، إضافة إلى مركزيتها واعتبارها بؤرة التعامل مع الأطراف المعنية، وقد أشار الكبيسي إلى أنه يتم العمل بهذه المراكز المخصصة للتنسيق، من خلال إنشاء وحدات إدارية وفنية متخصصة في الأنشطة المنسقة، تساعد في توفير المناخ الملائم للتنسيق، وتكون ملزمة بكافة الجوانب للوحدات التنظيمية.

**14 – فرق العمل الدائمة و المؤقتة :** تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل " فريق العمل" من أجل تحقيق تنسيق فعال بين الجهود المشتركة، من خلال مجموعات ذات مهام محددة و بشكل دائم أو مؤقت، لحل المشكلات، أو لتعامل مع بعض المواقف، التي تتشابه فيها الوظائف، والوحدات التنظيمية، وأعضاء هذا الفريق يختارون من بين الأجهزة التي لها علاقة بالهدف أو العمل المطلوب تحقيقه.

**15 التنسيق الإلكتروني:** يتم من خلال الأخذ بأحدث تقنيات الاتصال، عبر شبكات الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتوظيف البرمجيات لإعداد قوائم البيانات وتبادلها مع الجهات، واعتماد التنسيق الإلكتروني بين المنظمات وتهيئة الكوادر البشرية المدربة على توظيف وصيانة هذه الأدوات وتحديثها بصورة دورية، وبذلك تدخل المنظمات عصر التنسيق الإلكتروني الذي يتطلع المختصون تحقيقه .

#### ومن أدوات التنسيق الإلكترونية:

**أ - أجهزة الاتصالات:** يتم العمل بهذه الأداة، من خلال استخدام أجهزة الاتصالات الحديثة، لتوضيح الإجراءات، أو إرسال المنشورات الدورية، أو كتابة التقارير، التي تتعلق بموضوع معين، كما أن استخدام أجهزة الاتصال الخدمية تيسر مهمة نقل الأفكار وتوضيح كثير من الأمور وتنسيقها.

**ب - قواعد البيانات:** يتم العمل بهذه الأداة عندما ترغب إحدى الوحدات في معلومات متاحة لدى وحدة تنظيمية أخرى، فيتم استخدام أنظمة المعلومات الحاسوبية وتوظيف البرمجيات لإعداد قواعد البيانات وتبادلها مع الجهات المختصة، بحيث تفرض على من يتوفر لديه معلومات أن يخزنها في الحاسبات وفقا لأنظمة معينة، تتيح للوحدات الأخرى حرية الدخول في أي وقت للاطلاع على المعلومات التي تحتاجها لاستخدامها في عملها.

#### 4.5.1 . الصعوبات التي تعترض التنسيق:

هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التنسيق وهي:

1 - تتزايد الصعوبات والإشكاليات التي تواجه التنسيق كلما تزايد عدد الأطراف المشاركة به وبنفس الوقت تباينت مصالحهم وعقائدهم، فالتنسيق هنا لا يتعذر قبل الاتفاق على مرجعية توحدهم ورؤية موحدة تخفف من تباين وتعارض اتجاهاتهم.

2 - تتزايد الصعوبات باختلاف الأنماط القيادية للمنظمات والقطاعات التي تشترك ببرامج أو بأنشطة تلتقي في أهدافها أو تمويلها، فالفروق الفردية واختلاف التجارب الشخصية قد تعيق الاتفاق على أساليب عمل أو أساليب تنسيق محددة.

3 - إن تعقد القضايا والموضوعات التي يراد التنسيق بشأنها وتشعبها وتعدد أسبابها وأغراضها واختلاف الأطر المنهجية والنظرية المفسرة لها قد يعرقل الجهود الجماعية والاتفاق على سياسات ومنطلقات يمكن التنسيق بين أصحابها.

4 - إن تسارع الأحداث وكثرة المستجدات وظهور الأزمات والمفاجئات كثيرا ما تعرقل التنسيق وتبطل مفعوله.

5 - تظل للنزاعات الفردية وللروح الأنانية وللبحث عن مكاسب ومصالح آنية وضيقة آثارها السلبية إعاقة التنسيق أو عدم الالتزام بآلياته.

### 5.5.1. التنسيق وظيفية شمولية :

يعتبر التنسيق معيار و وظيفة حيوية من معايير التسيير الإداري، فالتنسيق عمل يدخل في صلب كل نشاط إداري، فإذا كان التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية، وهذا يتطلب التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية، وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلا بد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل موقع، ويوافق هذا الرأي عدد كبير من علماء الإدارة و ممارسيها، إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق معيار أو وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فعند ممارسة هذه المعايير والوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل وتوازن الجهود المبذولة، أي التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية وأكثر من ذلك، يقول في هذا البعض، إن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر المراحل التالية:

**1/ مرحلة التخطيط:** إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميمًا وإنجازًا حتى يتحقق التكامل المطلوب، فإنه من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، وذلك من خلال شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

**2 / مرحلة التنظيم:** تتضح تلك العلاقة من خلال التأكيد على أن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية، مع ملاحظة أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال. والغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعى تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المشروع وتقادي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها ومن ثم يكون عامل التنسيق في ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية.

**3 / مرحلة التوجيه:** وفي التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق، فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها، فالتنسيق هو عملية إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية في التنظيم ومنع التعارض بينها، بينما التوجيه يعني التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تضافر الجهود وصولا للأهداف العامة.

**4 / مرحلة الرقابة:** وفي الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فعند ممارسته لمعيار الرقابة و كشفه لأي انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة، يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف، أي أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

### 6.5.1 . التنسيق في الفكر الإداري الإسلامي:

التنسيق هو معيار من معايير التسيير الإداري سنحاول دراسته في ما يلي:

**1 / تعريف التنسيق:** هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء موجه من أجل الوصول إلى هدف محدد.

- هو عمل جماعي مشترك يظهر فيه الموظفون رؤساء ومرووسين أثناء أدائهم لأعمالهم كالبنيان المرصوص وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد لانجاز مهمة معينة وفي وقت محدد.

إذ يتضح أن التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق بغياب التعاون الجماعي بين منسوبي الهيئة أو المنظمة من أجل العمل المشترك فكل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيق.

## 2 / خصائص التنسيق في الإدارة الإسلامية:

- هو عمل جماعي مشترك يربط الأجزاء بالكل ويعكس المسؤولية الجماعية.
- هو مظهر من مظاهر وحدة الجماعة المسلمة المتعاونة على البر والتقوى والمتمثل في الأداء السليم وإنجاز المهام في وقتها لقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" سورة المائدة 2.
- إنه صورة تجسد وحدة العقيدة في العمل المتكافل الراض للازدواجية والتضاد والانعزال لما ينتج ضياع للمال و الوقت والجهد.
- الحرص الجماعي على توظيف الإمكانيات المتاحة للتوظيف الأمثل منعا للإسراف في المال والوقت وتبديد الجهد.
- له هدف مشروع يدعو إلى ضرورة تضافر جهود الموظفين من أجل تحقيقه.

## خلاصة:

إن أي عمل ناجح لابد أن يسبقه ويوافقه ويختمه نشاط ناجح، وهذا النشاط نسميه بالإدارة، والإدارة الناجحة تتطلب حسن التخطيط، ولتدابيرها وحثمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيما وفق لشعار تقسيم العمل، وانتهاجا لتذكرة التخصيص، مع تحديد صلاحيات محددة ولتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها كما تقضي الإدارة، كذلك على الإداري واجب التوجيه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد، تحجيماً للأخطاء وتقادياً للعثرات، وتجنباً للظواهر غير المرضية والمشاكل وفي الأخير متابعة ومراقبة العمل وفقاً لما يقنضيه المخطط.

ومن هنا نجد أن نتائج الدراسات الحديثة أكدت سوء الإدارة وقصورها هو السبب الرئيسي وراء انخفاض مستوى أداء الاتحادات (الهيئات) الرياضية، وبالعكس بمعنى أن التأثير الإيجابي للاتحادات والهيئات الرياضية جاء بفعل الإدارة الفاعلة الواعدة صاحبة الرؤية، الكافية التي خططت على مدى من منطق موضوعي واعتمدت على التنظيم و وضحت النظام المناسب لظروفها وإمكاناتها، وحرصت على توفير قادة ومدراء لديهم القدرة والخبرة والرغبة في أداء عملهم، فكانت توجيهاتهم خير زاد لمروسيهم، وإشرافهم على العمل، نموذج للإشراف الفعال علاوة على حرصهم إحداث المتابعة والرقابة على العمل المبنية على فلسفة استغلال فرص التفوق على الآخرين.

:

تطوير الأداء بالتحديات

الرياضية الوطنية

## الفصل الثاني: تطوير الأداء بالاتحاديات الرياضية الوطنية

### تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الخدمائية والإنتاجية.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف الهيئات والمنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات. مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يرتكز على تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط انتهاج وإتباع معايير التسيير الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق التي بدورها تؤدي إلى توفير المناخ والجو الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف الهيئة أو المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول المشاكل المتعلقة بالأداء، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتطوير وتحسين معدلات الأداء، فمعايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على ماهية الأداء ثم تم عرض تقييم الأداء وعناصر المناخ التنظيمي الذي هو معيار من معايير التسيير الإداري السالفة الذكر، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين. ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: ماهية الأداء

المحور الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المحور الثالث: تأثير المناخ التنظيمي (معيار التنظيم) على الأداء

## 1.2. ماهية الأداء:

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

### 1.1.2 مفهوم الأداء و عناصره :

لقد تناولنا في هذا المحور كل من تعريف الأداء والفرق بينه وبين المصطلحات التي توحى في إجمالها للأداء، أهميته وعناصره.

#### 1.1.1.2 تعريف الأداء :

الفعل من كلمة أداء *performe* ، يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل، (الدخلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص95). *performance* ، تعني الكلمة النجاح الملاحظ و المستغل. ( *paris، Larousse de poche*، 2000 . كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه (*liban. of economic.dictionary*، 1999) الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (*performance*) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (خطاب عايدة، 1989، ص439).

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء نذكر منها:

**تعريف حسن** "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يُحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن راوية محمد، 1999، ص216).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء ("عاشور أحمد صقر، 2005، ص 25 و 26). تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة". (العميرة محمد بن عبد العزيز، 2003، ص 51).

يعرفه آخرون على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة". (الخليفة زياد سعيد، 2007، ص 34).

يتضح من هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة، قدرة وخبرة العاملين.

يعرفه آخرون على أنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة". (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص 38).

يتضح من هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها.

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

1 - الناتج الذي يحققه الموظف.

2 - هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.

- 3 - هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 4 - هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الانجاز.
- 5 - جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.
- 6 - سلوك يحقق نتيجة.

إن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

#### 2.1.1.2. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية.

أ/ **الفعالية:** تعرف فعالية الهيئة أو المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح (p 39، 1998,boislandelle h m).

كما تعرف بأنها درجة قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها.(عاطف زاهر عبد الرحيم، ص94). الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.(Daniel ،Matoury Bernard p164،Crozet 2005).

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل الهيئة أو المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.(غربي علي و آخرون، 2007، ص 129). و يمكن مفهوم الفعالية بالصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.

وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح (فرانسيس ديف، مايك و ودكوك، 1995، ص 91)، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

ب/ **الكفاءة**: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي عليها أعوان الهيئة. (j barreaux، 2000، p33).

الكفاءة هي العلاقة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك. (Matoury Bernard، Daniel Crozet، 2005، p164).

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (فرانسيس ديف، 1995، ص 109)، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات والهيئات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ت/ **الإنتاجية**: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد. (عبوي زيد منير، 2006، ص 169 – 170). يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفعالية.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء. (الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص96)

1/ **تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات و أعمال في الهيئة أو المنظمة التي يعملون بها.

2 / **تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.

3 / **تعريف الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، هو ما تسعى الهيئة أو المنظمة الوصول إليه.

### 3.1.1.2. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء أهمية كبيرة في أية هيئة أو منظمة نذكر منها:

1 - تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتقدم خدمات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً. (الدحلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، ص 98 - 99).

2 - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص 40) فالهيئة أو المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، المرحلة الريادية) إذ أن قدرة المنظمة

على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها، (الشريف طلال عبد الملك، 2004).

3 - كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة أو الهيئة فقط بل تتعدى ذلك إلى عملية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص40).

#### 4.1.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر ومكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي: (العميرة محمد بن عبد العزيز، 2003، ص52).

1 - المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3 - المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### 2.1.2. محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي: (حسن راوية محمد، 1999، ص216)

أ/ الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب/ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3/ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد + القدرات + إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء في ما يلي: (عاشور أحمد صقر، 2005، ص 38. 39).

1 – الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته للعمل.

2 – قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3 – إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة أو الهيئة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية + القدرات + الإدراك.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل. (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 147).

**1 - الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ/ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب/ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

**2 - القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ/ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب/ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ت/ مدى وضوح الدور.

**3 - بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

أ/ **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب/ **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

ت/ **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرصة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفسيولوجية، المادية، التنظيمية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، ثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع و قدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء. (العميرة محمد بن عبد العزيز، 2003، ص52).

### 3.1.2. معدلات ومعايير الأداء وتحسينه

لقد تناولنا في هذا العنصر كل من معدلات الأداء ومعاييرها ثم انتقلنا إلى طرق تحسينه.

#### 1.3.1.2. معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

#### الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء:

1/ الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

2/ التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

**3/ التحليل الإنتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة لتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية والخدمات.

**4/القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

**5/ التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن هيئة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني ولمعلوماتي السائد في الهيئة.

### 2.3.1.2. معايير الأداء(الخليفة زياد السعيد،2007، ص34-35 )

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

**1/ الجودة:**هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة الخدمة أو المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للخدمة أو الإنتاج، الأهداف والتوقعات.

**2/الكمية:**هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

**3/الوقت:**ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي:المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعى:

أ - كمية العمل المطلوب القيام به.

ب - عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

**4/ الإجراءات:**هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات الهيئة أو المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

### 3.3.1.2. تحسين و تطوير الأداء

تطوير وتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين وتطوير المخرجات وإنتاجية وخدمات العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.(الخليفة زياد سعد، 2007، ص43).

**1- طرق تحسين الأداء الوظيفي:** يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والخدمات وبالتالي تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة أو المنظمة، وهذه الوسائل تتضمن

الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي (إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، 2008، ص42).

أ - تنمية القوى البشرية بالتدريب.

ب - خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.

ت - الإدارة بالأهداف.

ث - المشاركة و العمل الجماعي.

ج - تصميم العمل ( الوظيفة).

ح - إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.

خ - استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

يتطلب تحسين و تطوير أداء أية هيئة توازن العناصر الأربع التالية:(الخليفة زياد سعد،2007،ص43) الجودة، الإنتاجية(الخدمات)، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في الهيئة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشاملة".

**2 - عناصر إدارة التحسين الشاملة:** تتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:(الخليفة زياد سعد، 2007، ص44).

أ/ الطبقة الأولى(التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في الهيئة.

ب/ الطبقة الثانية(المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأنها حجر الأساس في بناء المنظمة أمام منهجيات التحسين والتطوير الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ت/ الطبقة الثالثة(عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة

التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.

ث/ الطبقة الرابعة(التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

ج/ الطبقة الخامسة(المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

### 2.2. تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، يهدف هذا العنصر إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء، مراحل وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

#### 1.2.2. تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة أو هيئة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناءا عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، لقد تناولنا في هذا العنصر كل من تعريف الأداء، أهميته، أهدافه، مقاييسه وخصائص هذه المقاييس.

#### 1.1.2.2. تعريف تقييم الأداء

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، لأن التقويم أعم من التقويم، فالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام و تقوم"(الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، ص198). فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليُستكمل و كذلك لتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيما، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء نذكر منها:

**تعريف ماهر أحمد:** "تقييم هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. (ماهر أحمد، 2007، ص 406).

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

**يعرفه آخرون على أنه:** "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييما في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترة دورية زمنية محددة مسبقا" (درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، ص 270).

**يعرفه آخرون على أنه:** "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل". (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2000، ص 285).

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد، سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

و في نفس المنحنى يعرفه آخرون كالتالي: " نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على أداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل" ( sekiou et autres 2001 ).

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " عملية إدارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خطت له الهيئة مسبقا". (الصيرفي محمد، 2007 ، ص 208).

بمراجعة التعريفات السابقة وتعريفات أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية(درة عبد البري إبراهيم و آخرون، 2008، ص 270 - 271).

1 - إن تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.

2 - عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما.

3 - عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

4 - لا يعني تقييم الأداء في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافأة مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على إتلافها، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أداءه العمل بشكل أفضل.

5 - يبني على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.

6 - يخضع جميع العاملين في الهيئة أو المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

7 - يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي:(الصيرفي محمد، 2007، ص 208).

أ/ إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.

ب/ إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

ت/ أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.

ث/ إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء:

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا، تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الهيئة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم و سلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، وهذا باعتماد معايير ومعدلات تعتمد لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي(المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين....).

علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا(بقصد أو بدونه).

#### 2.1.2.2. أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها الهيئة أو المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية(غربي علي و آخرون،2007،ص139-140).

1 - تحديد مدى كفاءة الفرد.

2 - المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه(ترقية، علاوة، مكافأة....).

3 - زيادة مستوى الرضا.

4 - خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.

5 - يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي للعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

6 - يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.

7 - يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

8 - ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.

9 - تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

10 - الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

11 - يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).

12 - التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف).

13 - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب....).

ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق الدافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية، ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا، تحمل المسؤولية....) وللهيئة أو المنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية....) خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية والخدمات، ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد الصالحين للترقية...

### 3.1.2.2. أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي الهيئة أو المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها فيما يلي:

1 - على مستوى المنظمة (الهيئة): (الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، ص 200- 201).

أ/ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه الهيئة.

ب/ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ت/ مساعدة الهيئة أو المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ث/ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

## 2 - على مستوى المديرين: (الصيرفي محمد، 2007، ص 209).

أ/ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب/ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

## 3 - على مستوى الفرد العامل(الصيرفي محمد، 2007، ص 209 ).

أ/ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب/ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء فيما يلي: (فيصل حسونة، 2008، ص 271)

أ/ تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة أو الهيئة.

ب/ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

ت/ إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

ث/ يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

ج/ يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، ويجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك. (الصيرفي محمد، 2007، ص149).

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

### 4.1.2.2. مقاييس الأداء و خصائصها

للأداء الوظيفي مقاييس نتناولها فيما يلي مع ذكر خصائصها.

**1 – مقاييس الأداء:** هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، ويجب تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

أ/ **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وغير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة والتي

يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة، الصدق، الانتماء وغير ذلك.

ب/ **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب:

– معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

– معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

– معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

## 2 - خصائص مقاييس الأداء:

يشترط في المقياس مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية: (الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، ص 203 – 204).

أ/ **الصدق:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً هما:

– في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

– في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

ب/ **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية .

ت/ **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

ث/ سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

## 2.2.2. مراحل تقييم الأداء و طرقه

لقد تناولنا في هذا العنصر مراحل تقييم الأداء وكذا بعض الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

### 1.2.2.2. مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي بموجبها تخطيط و وضع نظام تقييم الأداء، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

#### 1 - خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي(درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، ص280-282)

- ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية .
- أ/ **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- ب/ **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

ت/ **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

ث/ **تحديد المقيّم:** المقيّم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

ج/ **تدريب المقيّم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم.

ح/ **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

خ/ **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

د/ **النظم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والنظم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ والفائدة من النظم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

ذ/ **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه و وظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقا خاصا ليضع فيه المقيّم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيّم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.

2 - خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء: (درة عبد الباري إبراهيم آخرون، 2008، ص 28).

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:

أ/ دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.

ب/ ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

ت/ مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

ث/ اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة...).

وقد عبّر مؤيد السالم و حرحوش عادل عن هذه الخطوات كما يلي: (الهيبي خالد عبد الرحمان، 2005، ص 206).

أ/ وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيما بين الهيئة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب/ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ت/ تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في الهيئة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

ث/ التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.

ج/ اتخاذ القرارات الإدارية: وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل....

## 2.2.2.2. طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم الطرق.

**1 – الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة أهمها:

أ/ أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه و ثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

**– طريقة الترتيب:** (حجازي محمد حافظ، 2005، ص 280): يُكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

**– طريقة المقارنة الثنائية:** (درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، ص 276): وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

**– طريقة التوزيع الإجباري:** (درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، ص 288) تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

المجموعة الأولى ( مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10 % من العاملين.

المجموعة الثانية ( مجموعة الأقل من المتوسط ) = 20 % من العاملين.

المجموعة الثالثة ( مجموعة المتوسطين ) = 40 % من العاملين .

المجموعة الرابعة ( مجموعة الأعلى من المتوسط ) = 20 % من العاملين.

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين ) = 10 % من العاملين .

ب/ طريقة التمثيل البياني: (درة عبد الباري إبراهيم و آخرون، 2008، ص289): يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) و التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يُمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

## 2 - الطرق والاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

أ/ طريقة الأحداث الحرجة: (الصيرفي محمد، 2007، ص152): تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين و لماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

ب/ الإدارة بالأهداف: (برير كامل، 2000، ص 134): تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في الهيئة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف الهيئة أو المنظمة.

- يُشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ث/ طريقة الاختيار الإجباري: (برير كامل، 2000، ص 230 – 231): هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

### 3.2.2. أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء

لقد تناولنا في هذا العنصر الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء العاملين، توقيت عملية التقييم وكذا المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم الأداء.

#### 1.3.2.2. أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي: (درة عبد الباري إبراهيم و آخرين، 2008، ص 292).

**1 - الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

**2 - خطأ التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

**3 - خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي و يظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتاز مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.

**4 - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقرباة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة، أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم. ومن الأخطاء أيضا نجد: (حسونة فيصل، 2008، ص154).

**5 - خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

**6 - خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

### 2.3.2.2. متى يتم تقييم الأداء: (ماهر أحمد، 2007، ص 415):

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي :

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا ؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

أ/ مرة واحدة سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات والهيئات.

ب/ مرتان سنويا ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

ت/ أكثر من مرتين سنويا ، ويتبع ذلك عدد نادرا جدا من المنظمات.

والسؤال الثاني : متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيبا، لأنه يُزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا أفضل.

### 3.3.2.2. مسؤولية تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

1 - الرئيس المباشر (بلوط حسن إبراهيم، 2002، ص389): يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها:

أ/ معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

ب/ موع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، من حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

2 - المرؤوسين: (الطائي يوسف حجيم وآخرون، 2006، ص230) يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أُسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

**3 - التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدري الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل ، وفهمهم له، وتنمية ملكية والحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأناية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا وموضوعية، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

**4 - النظراء في العمل:** يُقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح أن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقاس أدائه. (مصطفى نجيب شاوش، 2005، ص104).

**5 - مجموعة مقيمين.** (ماهر أحمد، 2007، ص414): تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المنظمات أو الهيئات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد على الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا.

**6 - التقييم من قبل خبراء:** هناك منظمات أو هيئات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية التي بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

7 - التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض الهيئات أو المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يُعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم. (برنوطي سعاد نائف، 2004، ص395).

### 3.2. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

قمنا في هذا العنصر بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء للعاملين من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والحوافز) على الأداء للعاملين.

#### 1.3.2. تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء للعاملين

تناولنا في هذا العنصر تأثير عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي هما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء للعاملين.

##### 1.1.3.2. الهيكل التنظيمي وتأثيره على الأداء للعاملين

يُعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات والهيئات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي بدورها يتكون منها التنظيم وهذا الأخير يعتبر معيار من معايير التسيير الإداري.

#### 1 - تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي: " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف الهيئة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية ". (العلاق بشير، 2008، ص201).

كما يعرفه مولينز (mulins) على أنه " نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم وبين الأفراد، وحيث يعمل الهيكل على تحديد الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الأدوار الوظيفية، ومختلف علاقاتها وقنوات الاتصال ". ويضيف مولينز أن الهدف من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين الأفراد، تنسيق و توجيه الأنشطة

نحو تحقيق الأهداف، وحيث يعمل على تحديد الإطار العام من العمل، النظام، الأوامر ويتم من خلاله تنظيم ورقابة الأنشطة. (حمادات محمد حسن محمد، 2008، ص107).

يرى حمود خضير كاظم أن " الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة"، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد وأن يتسم بالخصائص التالية:

أ/ التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا.

ب/ المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

ت/ الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية و توخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم. (حمود خضير كاظم، 2002، ص169 - 170).

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد، تحديد الأدوار، تقسيم العمل، مراكز السلطة وعلاقتها، صراع القوى وجميعها ذات تأثير في سلوك الأفراد وبالتالي أدائهم الوظيفي.

## 2 - تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: وفيه نذكر ما يلي :

❖ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار

مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.  
(حمود خضير كاظم، 2002، ص 170).

❖ إن طبيعة الهيكل التنظيمي و وجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف. (الكبتي محسن علي، 2005، ص 103 - 104).

❖ يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. (الصيرفي محمد، 2007، ص 266).

❖ أما فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد فيعتبران أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة أو الهيئة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية و التنفيذية.

ويعبر المناخ التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في الهيئة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة الهيئة في تحقيق أهدافها، وإعاقة

القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما

يؤثر على كفاءة الاتصال داخل الهيئة، كما تقلل من حماس العاملين و الدرجة التي يتم بها

تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة الهيئة على تنمية قدرات ومواهب

الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية

الإبداع الإداري. (فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص 296-297).

❖ تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم الهيئة بسياسات و قواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا وجوا تنظيميا بيروقراطيا وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية. (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 410).

### 2.1.3.2. نمط القيادة و تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في الهيئات الإدارية، تنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الهيئة أو المنظمة بكفاءة عالية.

#### 1- ماهية القيادة:

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالقيادة بتعدد الاتجاهات التي تناولتها، إلا أنها تلتقي في اهتمامها بعلاقة التفاعل بين القائد والأفراد.

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي:

أ - القيادة التأثير في سلوك المرؤوسين.

ب - القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين.

ت - القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد. (ماهر أحمد، 2007، ص 294).

يشير إليها تانبوم على أنها: "تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف معين ". ويرتكز هذا المفهوم على وجود علاقة تعاقدية تبادلية دائمة تهدف إلى تحقيق

التوقعات المشتركة، تحقيق التعاقد النفسي، ومن ثم إثراء العلاقة بين الفرد والعمل، فهي تعمل على الحفاظ على التوازن والنمو النفسي وإتقان الحياة المهنية للفرد. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 43).

كما يعرفها آخرون على أنها: "الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع". (بلال محمد إسماعيل، 2005، ص 227).

يعرفها آخرون على أنها: " تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع" وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالعلاقة التالية : القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير. (الصيرفي محمد، 2009، ص 32).

من التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة عملية اجتماعية محورها التأثير على الآخرين من خلال شخصية القائد الذي يتمتع بصفات معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

ومن الضروري التمييز بين القائد والمدير حيث تختلف كلمة القائد (leader) عن كلمة مدير (manager)، فالمدير يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، ومن قدرته على ممارسة أدواره داخل الهيئة أو المنظمة باعتباره يمتلك حق إصدار القرار، أما القائد فإنه يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير على الآخرين، إذن المدير الجيد قد يكون قائدا جيدا وقد لا يكون، ونجاحه لا يتوقف على إلمامه بأمور التخطيط، التنظيم، صنع القرار والرقابة، بل لا بد من امتلاكه قوة التأثير على الآخرين، وبالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديرا ناجحا لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي تسمح له بقيادة الهيئة بفاعلية. (مرسي نبيل محمد، 2006، ص 257).

وفي دراسة لستودجل (stodgill) حيث قام بمسح لجميع الدراسات التي تناولت السمات الواجب توفرها في القائد انتهى من دراسته إلى وضع إطار عام للشخصية القيادية أكد فيها على الجوانب التالية: (توفر الرغبة، تحمل المسؤولية، الحماس، السعي نحو تحقيق الهدف، القدرة على المبادرة، الثقة بالذات، تحمل نتائج القرار، المغامرة، الأصالة والابتكار في تناول المشكلات و وضع حلول لها، القدرة على امتصاص الصراع، تحمل الإحباط، التأثير في الآخرين والقدرة على بناء نظم التفاعل الاجتماعي داخل العمل طبقا للمعايير والأهداف الموضوعية). (رسمي محمد حسن، 2004، ص 43).

## 2 - تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين:

وفي تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي:

❖ تمثل القيادة محورا مهما في العملية و الممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط

والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للهيئة أو المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها،

والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم

يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.(عدمان

مريزق،2009،www ulum nl)

❖ إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات،

ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم

ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح

التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل

وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من

جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم

من استخدام مهاراتهم في العمل.(البدر إبراهيم بن حمد ، 2006 ، ص31).

❖ لقد شهد العصر الحالي اهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة ودورها في العملية

الإدارية و تأثيرها على العاملين وسنذكر إحدى النماذج التي تناولت أنماط القيادة في العديد

من المنظمات والهيئات.

أ/ دراسة لليبيت، لوين، وايت (white.lewin.lippitt) في سنة 1939:(رسمي محمد

حسن، 2004 ، ص45 - 46) تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف

للأنماط القيادية التالية:

– قيادة تسلطية: تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل

الاتصال الهابط.

– قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم

العون الفني والمعنوي والاهتمام بالأفراد.

- قيادة ترسليه: تتصف بسلبية التوجيه، ينعصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل، انطوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم وكفاءة العمل، تتعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإلتلاف، شيوع السلوك ألتوكلي الاعتمادي. أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفاعلية العمل، ارتفاع مستوى الإلتزام، ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي والتفاعل والمشاركة.

ب/ دراسة جامعة متشجان:(رسمي محمد حسن، 2004، ص46) كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين هما:

- نمط موجه نحو الأفراد.

- نمط موجه نحو العمل والإنتاج.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية والروح المعنوية، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل وبين انخفاض مستوى الإنتاجية والروح المعنوية.

## 2.3.2. تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تناولنا في هذا العنصر تأثير كل من نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين.

### 1.2.3.2. نمط الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

يعتمد نجاح أي هيئة أو منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات.

#### 1 - ماهية الاتصال:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاتصال وذلك حسب تعدد وجهات النظر والاتجاهات التي تناولتها.

يعرف الاتصال على أنه: " مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل وتنفيذه بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أطراف المنظمة.

( philippe detrie.catherine boroyez.2001.p42) .

يعرفه آخرون على أنه: " عمل طبيعي يترتب عليه المعرفة الكلية بالهيئة أو المنظمة وتحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل". (paul laurent laurent zaccarie.1993.p118).

## 2 - تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين:

يُمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين الهيئة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يُسهم في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوط بهم، ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي:

❖ تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين الجو والمناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تُؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور، وقد تبين بأن الإتصال في اتجاه واحد(تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها. (فليه فاروق عبده، 2005، ص 298).

❖ إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق الجو والمناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للهيئة أو المنظمة، و تعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق

مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. (حريم حسين، 2004، ص 243 - 244).

❖ يساعد الاتصال العاملين في الهيئة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس الهيئة أو المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يُعبّر العاملون عن اتجاههم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار، وكذا إبقاء صانعي القرار في الهيئة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة. (الصيرفي محمد، 2009، ص 19).

❖ إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات والهيئات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الاتصالات لا يعرف العاملون ما المطلوب منهم ولا يمكن أن تقوم المنظمات بأعمالها بكفاءة. وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتها على تحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين العاملين، كلما زاد اهتمامهم بأدائهم. (جرينبيرج جيرالد، بارون روبيرت، 2004، ص 349 - 350).

❖ تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم. (حنفي عبد الغفار، 2007، ص 407).

❖ إن الأهداف الأساسية للاتصال من وجهة نظر المدير ثلاثية الأبعاد وهي:

أ/ الاستعلام و التحري - ب/ الإخبار أو الإعلام - ت/ التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) و تزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة (إخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) أيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم. كما يعد الاتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب.

### 2.2.3.2. التكنولوجيا وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات في البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها. (البدري بن حمد إبراهيم، 2006، ص 31).

**1 - تعريف التكنولوجيا:** تشير كلمة تكنولوجيا إلى مفهومين فالمقطع الأول **tecno** يعني فن، صناعة، أو تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة **logy** فيشير إلى مذهب، علم أو نظرية، فهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي. (اللوزي موسى، 2002، ص 145).

وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق و واضح لتكنولوجيات العمل.

فهنالك من يتطرق لها على أنها " تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات". (اللوزي موسى، 2002، ص 146).

أما دافت (DAFT) فيعرف التكنولوجيا بأنها " هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات". (السالم مؤيد سعيد، 2005، ص 96).

### 2 - تأثير تكنولوجيا العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي والبعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي، وذلك كما يلي:

❖ لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل الهيئة أو المنظمة. (اللوزي موسى، 2002، ص 148).

❖ يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دوراً إيجابياً، وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، و لكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء الهيئات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة.

❖ إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لجو ومناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والهيئة، إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في نظر التكنولوجيا يُعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتثاثها واعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد والمنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي:

✓ تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.  
✓ تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.

✓ تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

✓ تُسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت.... وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

✓ تُسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية... إلخ. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 172).

كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء

والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها :

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- ضرورة على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا. (اللوزي موسى، 2002، ص152).

يتضح من كل ما سبق بأن استخدام التكنولوجيا المتطورة في الهيئة أو المنظمة من شأنها أن تخلق الجو أو المناخ الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

### 3.3.2. تأثير العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تناولنا في هذا العنصر تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### 1.3.3.2. العمل الجماعي وتأثيره على أداء العاملين

لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم.

#### 1 - تعريف الجماعة:

فهناك من يُعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

يُعرف DAVIS الجماعة بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظاتها أو التعرف عليها".

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى التفاعل بين أعضاء الجماعة .

يُعرفها **TOSI** بأنها: " اجتماع صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

و يُعرف **Kinichi.Kreitner** الجماعة بأنها : " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة". (الصيرفي محمد، 2008، ص12).

أما من وجهة نظر العلوم السلوكية فإن " الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام". (حسن راوية، 2004، ص185).

يركز هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها والاعتمادية القائمة بين أفرادها.

تعرف كذلك على أنها: " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، و في خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة". ( عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2004، ص 195).

يتبين من خلال التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- 1 - عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- 2 - لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- 3 - يقوم الأفراد بأدوار متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- 4 - يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- 5 - كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة.
- 6 - كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر.

7 - كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.

وفي ضوء المفاهيم السابقة للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها ما يلي:

أ- **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو.

ب- **الجماعات غير رسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. علماً أننا اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الجماعات الرسمية. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2004، ص 197 - 198).

## 2 - العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:

تمثل الجماعة حجر الزاوية وسمّة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف.

❖ تؤكد بعض الدراسات والأبحاث مثل بحث ليتوين وسترنجر (Litwin. Stringer) أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية. (البدري إبراهيم بن حمد، 2006، ص 35).

❖ تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الامتثال وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط و معايير سلوكية ويمتثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته و جهوده وإنتاجيته في العمل، كما يشير الكاتب (Fulmer) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية:

أ/ ضغط الجماعة: فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.

ب/ تطبيق العقاب: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المنتق عليها، فمثلا إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

ت/ القيم الشخصية: تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها، فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد أدبيا وأخلاقيا. (حريم حسين، 2004، ص170).

### 2.3.3.2. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يمثل صنع واتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون (Simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار. (مرسي نبيل محمد، 2006، ص219).

### 1 - تعريف المشاركة في صنع القرار

لقد تعددت التعريفات التي قُدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار حيث يُشير الكاتبان **Davis و Newstrom** إلى أن " المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها". (حريم حسين، 2004، ص236) يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي: الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل حتى ذاته، وعندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتفجير طاقاته وإمكانياته ودافعيته للعمل، والمشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل.

تعرف كذلك بأنها: "مشاركة القائد ومروسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد".

كما عرفت بأنها: "خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبدونها".

## 2 - تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي للعاملين

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

- من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تُعتبر إحدى الوسائل التي تُعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتتبع قدراتهم وتتوسع مداركهم و يتحملون نصيب من المسؤولية.
- إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهودهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية القرار.
- أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف الهيئة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة ، كما أنه أصبح يُنظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.
- إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

➤ تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم على الخلق والابتكار وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم، وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

### 3.3.3.2. الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف الهيئة أو المنظمة. (البدر إبراهيم بن حمد، 2006، ص36).

#### 1 - ماهية الحوافز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا معين وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره و تسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع.

لقد اختلف آراء الباحثين في ماهية الحوافز فهناك من يعبر عنها بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي. (Bernoux philippeK.1990. p75).

وفي تعريف آخر: "تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز". (الصيرفي محمد، 2009، ص199).

يعرفها آخرون بأنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 365).

يعرفها آخرون على أنها: "عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد للعمل". (Bailly Frederique.2003.p131).

يمكن القول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين أما الحوافز هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

أ/ **الحوافز المادية والحوافز المعنوية:** فالحوافز المادية هي الراتب والمكافآت والمميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة وفرص النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات... (سيز لاقى مارك جي والاس أندرودي، 1991، ص 151).

ب/ **الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:** فالحوافز الإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد.

فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافز مادي سلبي. كما أن خطاب الشكر يعتبر حافز معنوي إيجابي بينما التهديد بفقدان الوظيفة يعتبر حافز معنوي سلبي. (سيز لاقى مارك جي والاس أندرودي، 1991، ص 152).

ت/ **الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية:** تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه الهيئة أو المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 375).

وترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توفر شروط معينة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي كالتالي: (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 375).

- ✓ عدالة الحافز وكفاءته.
- ✓ سهولة فهم السياسة التي تقررها المصلحة للحوافز.
- ✓ ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية أو الخدماتية .
- ✓ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.

- ✓ ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه.
- ✓ ألا تتدخل فيها النزاع الشخصية أو العلاقات والمحسوبية.
- ✓ ارتباطها ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة أو الهيئة.

## 2 - تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية:

- ❖ تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الهيئة. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 367).
- ❖ تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- ❖ تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.
- ❖ إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الهيئة. (البدري إبراهيم بن حمد، 2006، ص 36).
- ❖ إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات). ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين. (العلاق بشير، 2008، ص 314).
- ❖ إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 168).

- ❖ إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للعمل، ويؤثر الحافز المادي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة أو المنظمة، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. إذ يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

1 - جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في الهيئة.

2 - الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

3 - الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل والاحتفاظ بالعاملين المهرة. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 373 - 374). والأخذ بعين الاعتبار الكفاءة والخبرة بالنسبة للعاملين.

## خلاصة:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي في العنصر الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، أهميته، عناصره، محدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تطرقنا إلى كل من معدلاته، معايير وطرق تحسينه وتطويره، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية هيئة أو منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للهيئة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا في عنصر كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا من خلاله تعريفه، أهميته، أهدافه مراحل التقييم وبعض الطرق المعتمدة في العملية وكذا أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة لمعايير التسيير الإداري المتمثلة في التخطيط، التنظيم(المناخ التنظيمي)، التوجيه، الرقابة والتنسيق، كما استعرضنا في العنصر الأخير تأثير بعض العناصر المكونة لمعيار التنظيم(المناخ التنظيمي) المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، التكنولوجيا، العمل الجماعي، ومشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز، وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابيا أو سلبيا.

:

الاتحاديات الرياضية الوطنية

### الفصل الثالث: الاتحاديات الرياضية الوطنية

#### تمهيد:

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا مهما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيات الحديثة لبلوغ أسس درجات الرقي والازدهار لتطبيق هذه الصناعة لابد من توفير مصنع ملائم يحتوي على كامل التجهيزات، فمصنع الرياضة هو النادي الرياضي وإدارته العامة هي الاتحادية التي تتولى مهمة الإشراف والمراقبة والمتابعة لتطوير العمل بالوحدات التابعة إليها وهي الرابطات في الأندية، وعليه فنجد الاتحاديات الرياضية تتربع على قمة الهرم الرياضي في كل اختصاص وعليه سنتناول في هذا الفصل الاتحاديات الرياضية الوطنية وتنظيمها وفقا للقانون المنظم لها وهو المرسوم التنفيذي رقم 405/05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق لـ 17 أكتوبر 2005م، يحدد كيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

### 1.3 : مفهومها :

#### 1.1.3: تعريف الاتحاديات الرياضية الوطنية:

الاتحاديات الرياضية الوطنية عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية تظم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها في حدود اختصاصاتها، وتكون الاتحادية حسب طبيعة أنشطتها إما متعددة الرياضات (وهو ما نجده غالباً في الرياضات القيادية) أو متخصصة في نشاط واحد. وتؤسس الاتحادية الرياضية الوطنية طبقاً لأحكام القانون رقم 90-31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411هـ الموافق لـ 04 ديسمبر 1990م، وطبقاً لمعايير تحدد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة تأخذ بعين الاعتبار عدد الرابطات والنوادي وحاملي إجازاتها، كما أنه لا يمكن أن تؤسس وتعتمد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية واحدة حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة.

#### 2.1.3 : مهام الاتحاديات الرياضية الوطنية: (المادة 4 من القانون السالف الذكر)

تحدد مهام الاتحادية الرياضية بدقة متناهية في قانوننا الأساسي والذي يجب أن يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة (القانون الأساسي والنظام الداخلي للاتحادية الرياضية الوطنية معاً)

ومن أبرز المهام التي تشترك فيها كل الاتحاديات الرياضية الوطنية هي:

- المشاركة في تنفيذ مهام الخدمة العمومية.
- المساهمة من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وتربية الشباب وترقية الروح الرياضية.
- السهر على حماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الاجتماعيين.
- الحرص على تشريف الألوان الوطنية في مختلف المحافل الدولية.
- الاهتمام بالفرق الوطنية.
- التنظيم الرياضي للمنافسات.
- ترقية المواهب الشابة وتكوينها.

### 2.3: التنظيم والتسيير الإداري للاتحاديات الرياضية (المادة 5 قانون السالف الذكر)

تظم الاتحادية الرياضية الوطنية على الخصوص ما يلي:

- الجمعية العامة.
- الرئيس.
- المكتب الاتحادي.

كما أنه يمكن أن تظم هياكل أخرى عند الاقتضاء والتي يجب أن تحدد بموجب قانونها الأساسي بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

#### 1.2.3: الجمعية العامة:

تتشكل الجمعية العامة لاسيما من:

- الممثلين المنتخبين للرابطة الرياضية للولاية المنتخبين - حسب الجهة طبقا للاختصاصات الإقليمية وهذا بالتناسب مع النواحي المنظمة في الرابطة الرياضية الولائية ( من القانون الأساسي النموذجي للاتحاديات الرياضية الوطنية).
- ممثل من 1 إلى 2 من رؤساء الرابطة الجهوية المنتخبين من طرف نظرائهم.
- الرؤساء المنتخبين أو الممثلين المفوضين قانونا للنادي الرياضية للقسمين الأول والثاني المنظمة إلى الاتحادية بالنسبة للاتحاديات الرياضية المسيرة للرياضات الجماعية.
- الرؤساء المنتخبين أو الممثلين المنتخبين المفوضين قانونا للنادي الرياضية بالنسبة للاتحادية الرياضية المسيرة للرياضات الفردية.
- رئيس الرابطة الوطنية عند الاقتضاء.
- المدير التقني الوطني.
- الأمين العام.
- ممثل مفوض قانونا من طرف نظرائه لكل سلك تقني متدخل في الاختصاصات الرياضية الخاضعة للاتحادية لاسيما مستخدمو التأطير.
- مسؤولي المصالح التقنية والإدارية الدائمة.

- ممثل الرياضيين المنتخبين من طرف زملائه من الفرق الوطنية.
- رئيس جمعية وطنية للمدربين.
- رئيس جمعية وطنية للحكام.
- رؤساء الاتحادية السابقين.
- الشخصيات التاريخية للرياضة الجزائرية أثناء حرب التحرير الوطني.
- أعضاء المكتب الاتحادي.
- خبراء يعينهم الوزير المكلف بالرياضة يساوي عددهم 30% على الأكثر من التشكيلة الإجمالية للجمعية العامة.

أ/ الشروط الواجب توافرها لقبول العضوية بالجمعية العامة: (المادة 6 من القانون رقم 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 الذي يحدد كيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية):

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- التمتع بالحقوق المدنية والوطنية.
- ألا يكونوا قد تعرضوا إلى عقوبة رياضية جسيمة.
- أن لا يكونوا قد حكم عليهم بعقوبة مشينة.
- أن يستوفوا اشتراكاتهم تجاه الاتحاد.
- أن يلتزموا بالامتثال للقانون الأساسي للاتحاد وأنظمته.

ب/صلاحيات الجمعية العامة: (المادة 7 من القانون الأساسي النموذجي للاتحاديات الرياضية الوطنية):

تتولى مهمة تحديد الأهداف العامة للاتحادية وتسهر على تحقيقها، وتكلف بهذه الصفة، لاسيما بما يأتي:

- انتخاب رئيس المكتب الاتحادي وأعضائه.
- المصادقة على تقارير النشاطات وكذلك التقارير الأدبية والمالية للاتحاد.
- المصادقة على مشاريع البرامج التي يعرضها عليها المكتب الاتحادي.
- المصادقة على حسابات السنة المالية المغلقة والتصويت على الميزانية.
- المصادقة على التنظيمات العام والنظام الداخلي للاتحاد باقتراح من المكتب الاتحادي.

- قبول الهبات والوصايا عندما تكون مقيدة بأعباء وشروط بعد التأكد من محاسبتها مع الأهداف المسطرة للاتحادية في قوانينها الأساسية طبقاً للتشريع المعمول به.
- المصادقة على مبلغ حقوق الانضمام للنادي الرياضية والرابطة الرياضية المنظمة.
- انتخاب أعضاء اللجنة الخاصة المكلفة بجرد أملاك الاتحاد عند انتهاء كل عهدة.
- البث في الطعون المقدمة ضد قرارات جهاز التسيير والإدارة.
- المصادقة على أنظمة المنافسات التي يعرضها عليها المكتب الاتحادي.
- المصادقة على النظام التأديبي للاتحاد.
- السهر على احترام التدابير الموجهة لضمان الحماية الطبية الرياضية للرياضيين ومستخدمي التأطير بصفة مستمرة.
- العمل على نشر الأخلاقيات الرياضية والمحافظة عليها.
- البث في انضمام أو توقيف أو شطب لأعضاء الاتحاد طبقاً للأحكام التنظيمية المعمول بها.
- تعيين فارزي للأصوات بمناسبة كل جمعية عامة انتخابية.
- تعيين لجنة ترشيح انتخابات الهيئات المديرة للاتحادية ومراقبتها.
- تعيين لجنة خاصة مكلفة بملف نقل المهام عند انتهاء كل عهدة انتخابية.
- البث في تعيين وتقرير حافظ أو محافظي الحسابات.

### ت/سير عمل الجمعية العامة: (المادة 8 إلى المادة 16)

- تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية مرة واحدة في السنة وفي نهاية كل سنة مالية يجب أن يتضمن جدول الأعمال الدراسة والمصادقة على ما يلي:
  - ❖ الحصيلة الأدبية والمالية للسنة المنصرمة.
  - ❖ برنامج مخطط عمل السنة الموالية وكذا التقديرات الميزانية المتعلقة بها.
- يحدد الرئيس جدول الأعمال وتصادق عليه الجمعية العامة.
- توجه الاستدعاء المتضمنة وجوباً جدول الأعمال والوثائق المتعلقة به إلى الأعضاء في أجل أقصاه خمسة عشر يوماً قبل تاريخ الاجتماع.
- تجتمع الجمعية العامة في دورة غير عادية:
  - ❖ بناء على طلب رئيس الاتحاد.

❖ بناء على طلب ثلثي أعضائها الذين استوفوا اشتراكاتهم تجاه الاتحاد وفقا للإجراءات المحددة في القانون الداخلي.

بحيث يعد الرئيس الاستدعاء، ويجب أن يقتصر جدول أعمال الدورة على المسائل التي استدعت من أجلها.

- في حالة وجود إختلالات خطيرة أو عندما تتطلب ضرورات النظام العام والمصالح العام ذلك يمكن للوزير المكلف بالرياضة استدعاء الجمعية العامة غير العادية قصد دراسة المسألة المسجلة في جدول الأعمال.

- يمكن الجمعية العامة التي تجتمع في دورة غير عادية البت في سحب الثقة من الرئيس و/أو أعضاء المكتب الاتحادي بثلثي أعضائها.

- يصح اجتماع الجمعية العامة بحضور أغلبية أعضائها، وإذا لم يكتمل هذا النصاب تجتمع الجمعية العامة في أجل أقصاه ثمانية أيام بعد استدعاء ثانٍ ويصح اجتماعها مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

- يصادق على مداوات المعية العامة بأغلبية الأصوات المعبر عنها وفي حالة تساوي الأصوات يرجع صوت الرئيس.

- تحرر مداوات الجمعية العامة في محضر يوقع عليها وتدون في سجل مداوات مرقم ومؤشر عليه من طرف رئيس الاتحاد، كما ترسل نسخ من المحاضر للرابطات الرياضية المنظمة للاتحاد.

### 2.2.3: الرئيس: (المادة 17 من نفس القانون)

ينتخب رئيس الاتحاد من قبل الجمعية العامة لعهدة انتخابية مدتها 4 سنوات وفق الشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق لـ 17 أكتوبر 2005 المنظم للاتحاديات الرياضية الوطنية.

### أ / صلاحيات الرئيس:

- يمثل الرئيس الاتحاد أمام العدالة وفي كل أعمال الحياة المدنية وكذا لدى الهيئات الرياضية الوطنية والدولية ويكلف لاسيما بما يأتي:
  - ❖ يوزع الوظائف داخل المكتب الاتحادي.
  - ❖ يقترح جدول أعمال دورات الجمعية العامة ودورات المكتب الاتحادي.
  - ❖ ينشط أعمال مجموع أجهزة الاتحاد.
  - ❖ يستدعي أجهزة الاتحادية ويحضر أعمالها ويرأسها ويسيرها.
  - ❖ يضمن نظام المناقشات داخل أجهزة الاتحادية.
  - ❖ يعد دوريا الحاصل والخلص والمعلومات الخاصة بنشاط الاتحاد ويرسل نسخة منها بصفة منتظمة إلى الوزير المكلف بالرياضة.
  - ❖ يعين نائب أو نواب رئيس الاتحاد من بين الأعضاء المنتخبين في المكتب الاتحادي.
  - ❖ يعين رؤساء اللجان ويشارك في أعمالها.
  - ❖ يأمر بصرف نفقات الاتحاد.
  - ❖ يتخذ التدابير التحفظية والتأديبية طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يوئل رئيس الاتحاد دور غيره لمراسلة الهيئات الرياضية الدولية والاتحاديات الرياضية الأجنبية.

### 3.2.3: المكتب الاتحادي: (المادة 21)

- يتشكل المكتب الاتحادي من ستة إلى أربعة عشر عضوا ينتخبون عن طريق الاقتراع من الجمعية العامة لعهدتها مدتها 4 سنوات كما يظم المكتب الاتحادي زيادة على ذلك: أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين الأعضاء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة يكون عددهم متناسبا مع عدد هؤلاء الأعضاء ضمن الجمعية العامة، بالإضافة إلى الأمين العام والمدير التقني الوطني.
- يتضمن المكتب الاتحادي علاوة على ذلك أعضاء إضافيين يحدد وشروط وكيفية انتخابهم في النظام الداخلي للاتحاد، وفي حالة فقدان صفة عضو في المكتب الاتحادي يستخلفه العضو الإضافي.

أ/ صلاحيات المكتب الاتحادي: (المادة 25)

المكتب الاتحادي هو الجهاز التنفيذي للاتحاد ( الرابطة الوطنية )، ويضمن تحت سلطة رئيس الاتحادية التسيير الإداري والتقني والمالي للاتحاد، ويتولى بهذه الصفة ما يلي:

- إعداد واقتراح مشاريع البرامج وعرضها على الجمعية العامة.
- إعداد مشروع ميزانية الاتحادية وحصيلتها الأدبية والمالية وعرضها على الجمعية العامة.
- المصادقة على مشروع التنظيم الداخلي للاتحاد.
- إعداد مشروع النظام الداخلي واقتراح التعديلات المرتبطة به.
- إعداد الرزنامة العملية للتظاهرات والمنافسات الرياضية والسهر على احترام تنفيذها وضمان متابعتها.
- البت في كل المسائل المتعلقة بحالات لم تنص عليها القوانين الأساسية والأنظمة الداخلية للاتحاد والرابطات التي تعرض عليها.
- السهر على احترام الأخلاقيات الرياضية والتنظيمات الرياضية مع اتخاذ كل التدابير قصد المحافظة عليها.
- ممارسة السلطة التأديبية مع احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- تعيين ممثلي الاتحاد في الجمعية العامة للرابطات المنظمة إليها عند الاقتضاء.
- تسيير ممتلكات الاتحاد والسهر على تقويمها والمحافظة عليها.

ب/ سير عمل المكتب الاتحادي:

يجتمع المكتب الاتحادي مرة واحدة على الأقل في الشهر باستدعاء من رئيس الاتحاد وتحت رئاسته ويصح اجتماع المكتب الاتحادي بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل هذا النصاب يجتمع المكتب الاتحادي في اليوم الموالي ويصح اجتماعه مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

يصادق على مداوات المكتب الاتحادي بأغلبية الأصوات مع ترجيح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات.

كما أن المداولات تحرر في محاضر يوقع عليها وتدون في سجل مداولات يرقمه ويؤشر عليه رئيس الاتحاد، ثم تنشر هذه المداولات في النشرة الرسمية الإعلامية للاتحاد وما تجدر الإشارة إليه أن العضو المنتخب في المكتب التنفيذي قد يفقد صفته لأحد الأسباب الآتية:

- ❖ 3 غيابات متكررة وغير مبررة.
- ❖ الاستقالة.
- ❖ الخطأ الجسيم الذي تترتب عنه عقوبة تأديبية للتوقيف لمدة لا تقل عن 3 أشهر.
- ❖ الوفاة. ففي حالة رفض الجمعية العامة الحصيلة الأدبية والمالية تنتهي عهدة الرئيس والمكتب الاتحادي قبل العهدة بتصويت أغلبية أعضائها.

### 4.2.3 : المصالح التقنية والإدارية بالاتحاد: (المادة 35)

تظم الاتحاديات الرياضية الوطنية زيادة على الأمانة العامة، مصالح تقنية وإدارية في الميادين الآتية:

- المديرية التقنية الوطنية.
  - الفرق الوطنية.
  - التنظيم الرياضي والمنافسات.
  - التطوير الرياضي والتكوين.
  - الترقية والتكفل بالموهب الشابة الرياضية.
  - مديرية المراقبة والتسيير المالي للرابطات النوادي الرياضية المنظمة إليها.
- وبعد الأمين العام المسئول الأول عن سير إدارة الاتحادية بحيث يقوم بالتنظيم والتحضير المادي والتقني لاجتماعات الجمعية العامة والمكتب الاتحادي للجان المختلفة المتخصصة والخاصة كما يقوم بإعداد محاضر جلسات الجمعية العامة والمكتب الاتحادي واللجان بالإضافة إلى التكفل ببيريد الاتحاد والنشرة الرسمية الإعلامية للاتحاد وتوزيعها، ويمكن أن يساعد الأمين العام محاسب على الأقل أو عون محاسب أو كاتب يعينون في مهام تسيير أموال الاتحاد ومحاسبة الاتحاد خاصة فيما يتعلق ب:
- تحصيل الاشتراكات.
  - مسك مصلحة المصاريف البسيطة.

- تحضير الحصيلة المالية.
- إبرام العقود والصفقات الاستثمارية.

### 5.2.3 : الموارد المالية للاتحاديات الرياضية: تشكل الموارد المالية للاتحاد مما يلي:

- الاشتراكات السنوية لأعضائها المنخرطة.
- حقوق انضمام والتزام الهياكل الرياضية المنظمة
- إعانات الدولة والجماعات المحلية.
- مساهمة الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- قسط ناتج الأرباح الناجمة عن المنافسات.
- المداخل المرتبطة بأنشطة وأداء خدمات الاتحاد، لاسيما المتعلقة منها بعمليات الرعاية والإشهار والدعم والتسويق العروض الرياضية والمنافسات أو التدريبات.
- الأرباح الناجمة عن عقود التجهيز ورعاية وتسويق صورة الرياضيين والفرق الوطنية.
- ناتج مبيعات المنشورات والأشياء المختلفة التي تتناول الفرع الرياضي.
- المساعدات والمساهمات المالية لكل شخص من القانون العام والخاص.
- القسط المحتمل الذي تدفعه الهيئات الرياضية الدولية.
- الهبات والوصايا.
- كل الموارد الأخرى الناجمة عن نشاط الاتحاد أو الموضوعة تحت تصرفه طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

أما بالنسبة لنفقات الاتحادية فهي تنفذ وفقاً لما يقتضيه تحقيق الأهداف العامة الموضوعة شريطة مسك دفاتر المحاسبة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، بحيث تكون ملزمة في كل وقت أن تقدم إلى المراقبة كل الوثائق المتعلقة بسيرها وتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة للاتحادية ترسل عند نهاية كل سنة مالية إلى الإدارة المكلفة بالرياضة بعد التصديق عليها من محافظ الحسابات وموافقة الجمعية العامة عليها.

### خلاصة:

إن الاتحاديات الرياضية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية، تمارس سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية التابعة لها وعلى كل هيئة تنشئها، تتولى مهمة النهوض باختصاص رياضي واحد أو عدة تخصصات والوصول بها إلى أعلى مستوى من الرقي والتطور .

تسير الاتحاديات الرياضية الوطنية وفقا لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام المرسوم التنفيذي رقم 405/05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق لـ 17 أكتوبر 2005م، يحدد كليات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام وكذا القوانين الأساسية الخاصة بها ، وتمارس نشاطها بكل استقلالية وتحت إشراف الوزير المكلف بالرياضة.

الجانِب التّطبيقي  
:

إجراءات البحث الميدانية

**تمهيد:**

تعتبر إجراءات البحث محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى لتحقيقها. نتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية التي تعتبر أول خطوة يقوم بها الباحث من أجل الإحساس بالمشكلة، وتطرقنا كذلك في هذا الفصل إلى وصف للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها. وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

**1.1. الدراسة الاستطلاعية:**

قبل قيامنا بالشرع في الدراسة ارتأينا إلا أن نتصل ببعض المسيرين ورؤساء بعض الاتحاديات الرياضية والاطلاع على كيفية إدارتهم وكيفية التسيير والتوجيه لمختلف المصالح فيها وعلى ضوء كل هذا قمنا بطرح بعض الأسئلة على مسيري الاتحاديات الرياضية، والتي كانت إجاباتهم غامضة بعض الشيء الذي أثبت لنا مشروعية الموضوع وقابليته للدراسة.

**2.1. المنهج المستخدم في البحث:**

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكيميا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

و قد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

أ/ المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب/ لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صمم خصيصا لهذا الغرض.

**3.1. مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع البحث من مسيري وموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم والبالغ عددهم (101) فرد والمنوط بهم مهمة تطوير أداء الإتحاد بصفة خاصة والرياضة بصفة عامة والمتمثلين في :

- رئيس الاتحاد
  - أعضاء المكتب الاتحادي الذي يتشكل أربعة عشر عضوا ينتخبون عن طريق الاقتراع من الجمعية العامة لعهدتها مدتها (4) سنوات كما يظم المكتب الاتحادي زيادة على ذلك: أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين الأعضاء الذين يعينهم الوزير المكلف بالرياضة يكون عددهم متناسبا مع عدد هؤلاء الأعضاء ضمن الجمعية العامة.
  - يتضمن المكتب الاتحادي علاوة على ذلك أعضاء إضافيين يحدد وشروط وكيفية انتخابهم في النظام الداخلي للاتحاد، وفي حالة فقدان صفة عضو في المكتب الاتحادي يستخلفه العضو الإضافي.
  - الأمين العام.
  - رئيس الرابطة الوطنية.
  - المدير التقني الوطني.
  - رئيس الجمعية الوطنية للمدربين.
  - رئيس الجمعية الوطنية للحكام.
  - مسيري المديرية التقنية الوطنية.
  - مصلحة التطوير الرياضي والتكوين.
  - عمال الأسلاك المشتركة.
- كما يشتغلون ويصنّفون في المناصب التالية:
- مناصب عليا: 1 موظف.
  - الزيادة الاستدلالية للمناصب للوظائف العليا: 28 موظف.
  - مناصب بيداغوجية: 22 موظف.
  - أسلاك مشتركة: 50 موظف.

**4.1. عينة البحث و كيفية اختيارها:**

تُؤخذ عينة البحث من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تُؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ونقوم بتطبيق الدراسة عليها، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

ومن أجل الوصول إلي نتائج دقيقة وموضوعية ومطابقة للواقع ، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصديه وشملت نصف عدد أفراد مجتمع البحث المتمثلين في الإداريين والمسيرين فقط المعنيين بعملية التسيير الإداري(معايير التسيير الإداري) وهذا ما يتطابق ويتوافق مع موضوع الدراسة وهم الأعضاء السالفي الذكر، ولم نجعل للعينة أي خصائص أو مميزات، فقد تم توزيع 51 استمارة استبيان، وتم استعادة 50 استمارة استبيان ثم قمنا باستبعاد 2 استمارة استبيان غير مستوفية للشروط ليصبح عدد استمارات الاستبيان الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي 48 استمارة استبيان أي بنسبة 94.11 % من مجتمع الدراسة وهي نسبة ممثلة ومقبولة وفق المعايير العلمية المتعارف عليها.

**المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:**

تم التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل كما هي موضحة في الجدول التالي:

**– جدول رقم ( 1 ) : توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس:**

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	36	75 %
إناث	12	25 %
المجموع	48	100 %

**– جدول رقم ( 2 ) : توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية:**

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
20 - أقل من 30 سنة	8	16.66 %
30 - أقل من 40 سنة	16	33.33 %
40 - أقل من 50 سنة	14	29.16 %
50 سنة فأكثر	10	20.83 %
المجموع	48	100 %

## - جدول رقم ( 3 ): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
10.41%	5	دراسات عليا
43.75%	21	شهادة جامعية
45.83%	22	شهادات أخرى
100%	48	المجموع

## - جدول رقم ( 4 ): توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة و مدة العمل:

النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخدمة و مدة العمل
16.66%	8	أقل من 5 سنوات
29.16%	14	5- أقل من 10 سنوات
31.25%	15	10- أقل من 15 سنة
22.91%	11	15 سنة فأكثر
100%	48	المجموع

## 1.5. أداة الدراسة(البحث):

تم تصميم استبيان حول " تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم" وقد صمم مقياس ليكرت الخماسي ذي الأوزان الخمسة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة )، و صيغت الفقرات بعبارات خبرية مفتوحة لمساعدة أفراد العينة على اختيار العبارة التي تتفق مع وجهة نظرهم الفردية، وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة (3) محاور أساسية وهي:

- محور 1: يتعلق بالبيانات الشخصية من أجل الوصف الديموغرافي لأفراد العينة.

- محور 2: يتعلق بالمتغير المستقل والذي يتكون من 5 أقسام وهي:

6 عبارات لقياس التخطيط، 6 عبارات لقياس التنظيم، 6 عبارات لقياس التوجيه، 6 عبارات لقياس الرقابة، 4 عبارات لقياس التنسيق.

- محور 3: متعلق بالمتغير التابع، ويتكون من 10 عبارات تقيس تطوير الأداء الوظيفي.

كما قام الباحث بقياس ثبات الاستبيان وذلك بتطبيق صيغة ( ALPHA CRONBACH )، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( ALPHA >\_0.60 ) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً. ( Sekaran , 2003 ) والجدول التالي يبين نتائج ثبات أداة الدراسة. معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (مقياس ألفا كرونباخ).

- جدول رقم ( 5 ) : معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان:

رقم المحور	المتغير	عدد الفقرات	a قيمة ألفا
1	معايير التسيير الإداري	28	0.714
1.1	التخطيط	6	0.692
2.1	التنظيم	6	0.639
3.1	التوجيه	6	0.701
4.1	الرقابة	6	0.692
5.1	التنسيق	4	0.432
2	الأداء الوظيفي	10	0.780
3	الاستبيان ككل	38	0.798

وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها تحقيق أغراض الدراسة وفقا ل ( sekaran , 2003 ).

### 6.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، statistical package for social science (SPSS):

- التكرارات والنسب المؤوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة ونسب الإجابة لكل عبارة.
- معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH للتأكد من درجة ثبات الاستبيان المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بوصف مستوى التطبيق والأهمية النسبية لكل فقرة.
- اختبار T.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط ( Régression ) لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى التطبيق والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:

العلامة القصوى – العلامة الدنيا

$$\frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

1 – 5

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

- وبناء على ذلك يكون – التطبيق المنخفض من 1- أقل من 2.33.  
 – التطبيق المتوسط من 2.33- لغاية 3.66.  
 – التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر.

:

عرض وتحليل النتائج

### تمهيد:

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، حيث سنقوم كخطوة أولى بوصف مستوى تطبيق معايير التسيير الإداري، ثم نقوم بوصف مستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم وفي الأخير نقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة.

## 1.2. عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل المتعلق بمستوى تطبيق معايير التسيير الإداري بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

### 1.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بمستوى تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

فقرة 1: للإتحاد مشاريع وأهداف مستقبلية واضحة.

– جدول رقم ( 6 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 1:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
النسب المئوية %	16,16	37,5	25	18,75	2,08
المتوسط الحسابي	3,37				
الانحراف المعياري	0,901				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج الجدول 6 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 1 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى وضوح المشاريع والأهداف المستقبلية للإتحاد الجزائري لكرة القدم، تبين أن نسب الإجابة كانت متقاربة، حيث أن نسبة 37,5% من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **موافق** أن معظم العمال موافقين على وضوح المشاريع والأهداف المستقبلية لإتحادهم، وتليها نسبة 25% من مجموع العينة كانت للإجابة بالعبارة **محايد**، أما نسبة الإجابة **بغير موافق** فبلغت 18,75% من مجموع الإجابات وهي نسبة مرتفعة نوعا ما، ونسبة 2,08% فهي تمثل عبارة **غير موافق بشدة** من مجموع إجابات العينة وهي نسبة ضئيلة جدا، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,37 وانحراف معياري 0,901.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا** وقد احتلت **المرتبة الرابعة (4)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات محور التخطيط، بمعنى أن المشاريع والأهداف المستقبلية للإتحاد الجزائري لكرة القدم هي مشاريع وأهداف **متوسطة**.

**فقرة 2:** يعتمد الإتحاد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه.

– جدول رقم ( 7 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 2 :

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	54,16	20,83	16,66	2,08
المتوسط الحسابي	3,41				
الانحراف المعياري	0,751				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال نتائج **الجدول 7** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 2** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اعتماد الإتحاد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه يتبين أن هناك تباين في نسب الإجابة لصالح العبارة **موافق** والتي بلغت نسبتها **54,16%** من مجموع الإجابات، بمعنى أن معظم الموظفين والعمال يرون أن الإتحاد يعتمد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه وتليها نسبة **20,83%** من مجموع الإجابات كانت لصالح عبارة **محايد**، ونسبة **16,66%** من مجموع إجابات أفراد العينة تمثل عبارة **غير موافق**، أما نسبة **2,08%** تمثل عبارة **غير موافق بشدة**، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,41** وانحراف معياري **0,751** . واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا** وقد احتلت **المرتبة الثالثة (3)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

**فقرة 3:** تطبق إدارة الإتحاد مبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري  
**– جدول رقم ( 8 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 3 :**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	10,41	45,83	22,91	14,58	6,25
المتوسط الحسابي	3,29				
الانحراف المعياري	1,031				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	5				

من نتائج **الجدول 8** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 3** و درجة أهميتها، والمتعلقة بمدى تطبيق إدارة الإتحاد مبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري، يتبين أن نسبة **45,83%** من مجموع الإجابات كانت لصالح الإجابة **موافق**، ثم تليها نسبة **22,91%** كانت للإجابة للعبارة **محايد**، أما نسبة الإجابة **بغير موافق** فقد بلغت **14,58%**، أما النسبتان المتبقيتان من الجدول فكانتا أقل من النسبة السابقة بقليل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,29** وانحراف معياري قدر بـ **1,031**.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وقد احتلت **المرتبة الخامسة (5)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات محور التخطيط، بمعنى أن مستوى تطبيق إدارة الإتحاد لمبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري هو مستوى تطبيق **متوسط** بالرغم من أن الإتحاد يوليه اهتماما كبيرا من حيث درجة الأهمية.

**فقرة 4:** تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية.  
**— جدول رقم ( 9 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 4 :**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	31,25	25	35,41	6,25
المتوسط الحسابي	3,05				
الانحراف المعياري	1,045				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	6				

من خلال نتائج **الجدول 9** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 4** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى استدعاء إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في عملية اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية، يتبين أن نسب الإجابة كانت متقاربة، حيث أن نسبة **35,41%** من مجموع الإجابات لصالح عبارة **غير موافق** وهي نسبة متقاربة جدا لنسبة **31,25%** التي كانت لصالح عبارة **موافق**، ثم تليهم نسبة **25%** التي تمثل عبارة **محايد**، وباقي النسبتين المتساويتين تمثلان عبارتا **موافق بشدة** و**غير موافق بشدة** وهي نسبة **6,25%**.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,05** وانحراف معياري **1,041** وهو متوسط قليل مقارنة بباقي المتوسطات وهذا ما يفسر احتلال هذه العبارة **للمرتبة السادسة (6)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا** وأن إدارة الإتحاد الجزائري لكرة القدم لا تولي أهمية كبرى لخاصية أو ميزت استدعاء الموظفين للمشاركة في عملية اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية.

**فقرة 5:** تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها .  
**– جدول رقم ( 10 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 5 :**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	8,33	58,33	27,08	6,25	00
المتوسط الحسابي	3,56				
الانحراف المعياري	0,645				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج **الجدول 10** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 5** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى تخصيص إدارة الإتحاد لميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها، يتبين أن هناك تباين في نسب الإجابة لصالح العبارة **موافق** والتي بلغت نسبتها **58,33%** من مجموع الإجابات بمعنى أن معظم الموظفين يرون أن إدارة الإتحاد تخصص ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها، وتليها نسبة **27,08%** لصالح الإجابة بالعبارة **محايد**، ثم تليها نسبة **8,33%** تمثل عبارة **موافق بشدة** من مجموع إجابات أفراد العينة، وبأقل نسبة كانت عبارة **غير موافق** بنسبة **6,25%**. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,56** وانحراف معياري **0,645**. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، رغم احتلالها **للمرتبة الأولى (1)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور، وعليه فإن تخصيص إدارة الإتحاد لميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها هو مستوى **متوسط** رغم أن الإتحاد يولي أهمية بالغة.

**فقرة 6:** هناك بعض المسيرين بالإتحاد لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بها.

— جدول رقم ( 11 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 6 :

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	10,14	50	25	10,14	4,16
المتوسط الحسابي	3,45				
الانحراف المعياري	0,879				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال نتائج الجدول 11 والمتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 6 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى عدم التزام بعض المسيرين بعملية التخطيط، يتبين أن نسبة 50% بمعنى تحليلي آخر أنه نصف مجموع أفراد العينة كانت إجاباتهم بعبارة **موافق** وبمعنى آخر أن معظم الموظفين يرون أن بعض القيادات الإدارية لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بها، ثم تليها نسبة 25% كانت للإجابة **بمحايد** أما نسبة الإجابة **بموافق بشدة وغير موافق** فكانت متساوية بنسبة 10,14% من مجموع الإجابات وأخر نسبة فكانت لعبارة **غير موافق بشدة** بنسبة 4,16%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,45 وانحراف معياري 0,879.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا** رغم احتلالها **المرتبة الثانية (2)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور، وعليه فإن مستوى عدم التزام بعض المسيرين بعملية التخطيط هو مستوى **متوسط**.

- جدول رقم ( 12 ) وصف مستوى تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

رقم الفقرة	تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
01	للإتحاد مشاريع وأهداف مستقبلية واضحة.	3,37	0,901	متوسط	4
02	يعتمد الإتحاد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه.	3,41	0,751	متوسط	3
03	تطبق إدارة الإتحاد مبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري.	3,29	1,031	متوسط	5
04	تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية.	3,05	1,045	متوسط	6
05	تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها.	3,56	0,645	متوسط	1
06	هناك بعض المسيرين بالإتحاد لا تلتزم بعملية التخطيط و لا تؤمن بها.	3,45	0,879	متوسط	2
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار التخطيط</b>		3,35	0,875	متوسط	

يشير الجدول 12 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3,05 - 3,56 ) بمتوسط مقداره ( 3,35 ) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التخطيط بالإتحاد، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها و مشاريعها". بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3,35) وانحراف معياري بلغ (0,645)، فيما حصلت الفقرة " تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,05) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3,35) وانحراف معياري (1,045). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التخطيط في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا، وهو ما يؤكد أن الإتحاد لا يعطي لعملية التخطيط العلمي أهمية كبيرة التي يستحقها في بلوغ أهدافه.

## 2.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بمستوى تطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم:

فقرة 7: يحتوي الإتحاد على هيكل تنظيمي حديث يشمل ويغطي كافة مشاريعه وأنشطته.

– جدول رقم ( 13 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 7:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6.25	41,66	25	16,66	10,41
المتوسط الحسابي	3,10				
الانحراف المعياري	1,011				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال نتائج الجدول 13 والمتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 7 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى احتواء الإتحاد على هيكل تنظيمي حديث يشمل ويغطي كافة مشاريعه وأنشطته، يتبين أن نسبة 41,66% من مجموع إجابات أفراد العينة كانت لصالح العبارة **موافق** بمعنى أن بالتقريب نصف عدد الموظفين يوافقون على احتواء الإتحاد لهيكل تنظيمي حديث، ثم تليها نسبة 25% من أفراد العينة كانت الإجابة **بمحايد**، أما نسبة الإجابة بغير موافق فبلغت 16,66%، أما النسبتان المتبقيتان فكانتا على التوالي للعبارتين **غير موافق بشدة** و**موافق بشدة** الممثلتين بالنسبتين 10,41% و 6,25%. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,10 وانحراف معياري 1.011 .

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما احتلت **المرتبة الثالثة (3)** من حيث درجة الأهمية مقارنة مع باقي فقرات المحور. وعليه فإن مستوى احتواء الإتحاد على هيكل تنظيمي حديث يشمل ويغطي كافة مشاريعه وأنشطته هو مستوى **متوسط** والإتحاد لا يولي اهتماما بالغا بالهيكل التنظيمي واعتماده فقط على الهيكل التقليدي المنصوص عليه في القوانين التنظيمية لعمل وسير الاتحادات الوطنية الرياضية، وبالتالي يجب على الإتحاد القيام بمبادرة لتحديث هيكله التنظيمي بما يضمن وضوح المهام والصلاحيات لكل مكتب أو لجنة أو موظف من موظفيه.

**فقرة 8:** يوجّه و يوزع الموظفين على مهامهم كل بحسب مؤهلاته العلمية والمهنية المطلوبة بالوظيفة.  
**- جدول رقم ( 14 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 8:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	16,66	31,25	14,58	16,66	20,83
المتوسط الحسابي	2,77				
الانحراف المعياري	1,567				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	6				

من نتائج **الجدول 14** الخاص بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 8** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى توجيه وتوزيع الموظفين على وظائفهم كل بحسب مؤهلاته العلمية والمهنية المطلوبة بالوظيفة، يتبين أن نسب الإجابات كانت متقاربة في ما بينها حيث أننا نجد نسبة **31,25%** تمثل عبارة **موافق**، أما باقي النسب الأخرى جاءت متقاربة جدا تتراوح من **14,58%** إلى **20,83%**، كما يتبين لنا أن نسبة عبارة **غير موافق بشدة** كانت مرتفعة نوعا ما بنسبة **20,83%** من مجموع الإجابات الشيء الذي يبين خلافا في عملية التوظيف والتعيين في المناصب.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **2,77** و انحراف معياري **1,567** وهو متوسط ضعيف مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة السادسة (6)** والأخيرة من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة أيضا كان متوسطا، بمعنى أن مستوى توجيه وتوزيع الموظفين في الإتحاد كل حسب مؤهلاته العلمية والمهنية المطلوبة بالوظيفة هو مستوى **متوسط** وأن الإتحاد لا يولي أهمية كبيرة وبالغة، رغم أن معظم الدراسات تركز على عملية التوظيف والانتقاء الجيد للموظفين والعمال وتعيينهم في مناصب عمل تتوافق خصائصهم ومؤهلاتهم العلمية حتى تضمن استقرار وظيفي دائم وأداء وظيفي فعال.

**فقرة 9:** بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة المسيرين لمهامهم.  
**- جدل رقم ( 15 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 9:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	2,08	16,66	25	41,66	14,58
المتوسط الحسابي	3,61				
الانحراف المعياري	0,921				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج الجدول 15 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 9، والمتعلقة بمدى وجود بعض التداخلات في المهام والصلاحيات بين المسيرين أثناء تأديتهم لمهامهم، يتبين أن نسبة 41,66% من مجموع الإجابات كانت بالعبارة **غير موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين لا يرون أن هناك بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارستهم لمهامهم. ثم تليها نسبة 25% من مجموع الإجابات كانت لصالح عبارة **محايد**، أما الإجابة **بموافق** فقد بلغت 16,66% من مجموع الإجابات. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,61 وانحراف معياري 0,921 وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة الأولى (1)** من حيث ترتيب الأهمية. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى التداخل في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم هو مستوى **متوسط**، وهذه العبارة ذات أهمية بالغة حيث أن الإتحاد يرفض أن يكون هناك تداخل في صلاحيات ومهام الموظفين.

**فقرة 10:** قامت إدارة الإتحاد بعملية إعادة التنظيم في السنوات الأخيرة.  
**– جدول رقم ( 16 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 10:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	2,08	14,58	35,41	39,58	8,33
المتوسط الحسابي	2,81				
الانحراف المعياري	1,156				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	5				

من خلال نتائج **الجدول 16** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 10** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قيام إدارة الإتحاد بعملية إعادة التنظيم في السنوات الأخيرة، يتبين أن نسبة **39,58%** من مجموع الإجابات كانت بالعبارة **غير موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين يقرون ويرون أن إدارة الإتحاد لم تقم بعملية إعادة التنظيم في السنوات الأخيرة، ثم تليها الإجابة **بمحايد** التي بلغت نسبتها **35,41%**، أما نسبة الإجابة **بموافق** فلم تتعدى **14,58%**.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **2,81** وانحراف معياري **1,156** وهو متوسط **ضعيف جدا** مقارنة بباقي المتوسطات الأخرى للمحور، حيث أنها احتلت **المرتبة الخامسة (5)** من حيث درجة أهميتها مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى قيام إدارة الإتحاد بعملية إعادة التنظيم في السنوات الأخيرة هو مستوى **متوسط**، والإتحاد لا يولي اهتمام كبير لهذه العملية واكتفائه فقط بالهيكل التنظيمي القديم، الشيء الذي يتنافى مع ما توصل إليه العلم الحديث في هذا المجال.

**فقرة 11:** تعتمد الإدارة العليا بالإتحاد على إجراءات منهجية في عملية التوظيف والترقية.

– جدول رقم ( 17 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 11:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	27,08	20,83	29,16	16,66
المتوسط الحسابي	2,90				
الانحراف المعياري	1,176				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج الجدول 17 المتعلق بوصف تطبيق الفقرة 11 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اعتماد الإتحاد على إجراءات منهجية في عملية التوظيف والترقية للأفراد في مناصبهم، تبين أن نسب الإجابات كانت متقاربة جداً، فبلغت نسبة الإجابة بغير موافق 29,16% من مجموع إجابات أفراد العينة ونسبة 27,08% فكانت لصالح الإجابة موافق و تليها نسبة 20,83% فجاءت الإجابة بمحايد، أما نسبة 16,66% فكانت لصالح عبارة غير موافق بشدة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,90 وانحراف معياري 1,176. واستناداً على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان متوسطاً، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة (4) من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

بمعنى أن مستوى تطبيق الإتحاد للإجراءات المنهجية في عملية التوظيف والترقية للأفراد هو مستوى متوسط، وأن الإتحاد يولي أهمية قليلة لهذه العملية، رغم أن معظم النصوص القانونية والتشريعية المنظمة لعمل وسير الاتحادات الرياضية الوطنية والدولية تحت على ذلك، صراحة هذا ما يبقي باب التساؤل مفتوح حول الكيفية والمعايير التي من خلالها يتم تعيين الأفراد وتنصيبهم وترقيتهم.

**فقرة 12:** يسود بالإتحاد نمط تنظيمي رسمي محكم أم نمط تنظيمي غير رسمي عشوائي.  
**- جدول رقم ( 18 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 12:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	31,25	35,41	20,83	6,25
المتوسط الحسابي	3,12				
الانحراف المعياري	0,876				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال الجدول 18 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 12 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى طغيان التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي في الإتحاد، يتبين لنا أن نسب العبارات الثلاث المتمثلة في موافق ومحايد وغير موافق كانت متقاربة جدا وتحليلها وتفسيرها يكون كما يلي:

حيث أن نسبة 35,41% من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **محايد**، بمعنى أن معظم الموظفين ليس لديهم فكرة حول نوع النمط التنظيمي السائد في الإتحاد، ثم تليها نسبة 31,25% لصالح الإجابة **بموافق**، أما نسبة الإجابة **بغير موافق** فبلغت 20,83% من مجموع الإجابات.

وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,12 و انحراف معياري 0,876.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نجد أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما أنها احتلت **المرتبة الثانية (2)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور. كما نستنتج كذلك أن النمط التنظيمي السائد بالإتحاد أنه غير واضح و مبهم بالنسبة لغالبية الموظفين بالإتحاد، وهذا الأمر الذي يجب توضيحه من طرف القائمين على تسطير الهيكل التنظيمي المنتهج بالإتحاد، وهذا من أجل تحقيق أهدافه.

- جدول رقم ( 19 ) : وصف مستوى تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم.

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
07	يحتوي الإتحاد على هيكل تنظيمي حديث يشمل ويغطي كافة مشاريعه وأنشطته.	3,10	1,011	متوسط	3
08	يوجه و يوزع الموظفين على مهامهم كل بحسب مؤهلاته العلمية و المهنية المطلوبة بالوظيفة.	2,77	1,567	متوسط	6
09	بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة المسيرين لمهامهم.	3,61	0,921	متوسط	1
10	قامت إدارة الإتحاد بعملية إعادة التنظيم في السنوات الأخيرة.	2,81	1,156	متوسط	5
11	تعتمد الإدارة العليا بالإتحاد على إجراءات منهجية في عملية التوظيف والترقية.	2,90	1,176	متوسط	4
12	يسود بالإتحاد نمط تنظيمي رسمي محكم أم نمط تنظيمي غير رسمي عشوائي.	3,12	0,876	متوسط	2
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار التنظيم</b>		3,05	1,118	متوسط	

يشير الجدول 19 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,77 إلى 3,61) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,05) واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم. بحيث جاءت في المرتبة الأولى (1) فقرة " بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة المسيرين لمهامهم. " بمتوسط حسابي بلغ (3,61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,05)، وانحراف معياري بلغ (1,157) فيما حصلت فقرة " يوجه ويوزع الموظفين على مهامهم كل بحسب مؤهلاته العلمية و المهنية المطلوبة بالوظيفة. " على المرتبة السادسة (6) والأخيرة بمتوسط حسابي (2,77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,05) وانحراف معياري (1,567).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان **متوسطاً**. هذا ما يدل على أن الإتحاد به هيكل تنظيمي ولكنه غير حديث وغير متحكم فيه والدليل على ذلك التداخل في الصلاحيات والنتيجة عن عدم مرونة الهيكل التنظيمي للإتحاد، إذ أنه مستمد ومطابق حرفياً لما هو موجود في القوانين والمراسيم التنظيمية التقليدية، عكس ما هو موجود في الهياكل التنظيمية الحديثة.

### 3.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بمستوى تطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

**فقرة 13:** للموظفين الحرية التامة لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم الجديدة في مجال عملهم.

- جدول رقم ( 20 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 13:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	41,66	25	20,83	8,33
المتوسط الحسابي	3,27				
الانحراف المعياري	0,732				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال نتائج الجدول 20 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 13 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى درجة حرية الموظفين في إبداء آرائهم و طرح أفكارهم الجديدة في مجال عملهم، يتبين أن 41,66% من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين يرون بأن لهم مجال واسع من الحرية لإبداء وطرح مختلف أفكارهم في مجال عملهم، ثم تليها نسبة 25% والتي كانت للإجابة **بمحايد**، أما نسبة الإجابة **بغير موافق** فقد بلغت 20,83% من مجموع الإجابات .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,27 وانحراف معياري 0,732 وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي متوسطات المحور، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة الثانية (2)** من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا** رغم أن الإتحاد يوليه أهمية بالغة، بمعنى أن نمط التوجيه الذي يستخدمه الرئيس هو نمط ديمقراطي بموجبه يفسح المجال للموظفين لطرح أفكارهم وهو أمر إيجابي يتوافق مع كل الدراسات النفسية والإدارية في المجال.

**فقرة 14:** يوجد أسلوب حوار وتساور مفتوح ودائم بين الرئيس والموظفين.

- جدول رقم ( 21 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 14:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	43,75	16,66	27,08	8,33
المتوسط الحسابي	3,14				
الانحراف المعياري	1,123				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال نتائج الجدول 21 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 14 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى وجود أسلوب حوار وتساور دائم ومفتوح بين الرئيس وموظفيه، يتبين أن نسبة 43,75% من مجموع إجابات أفراد العينة كانت لصالح العبارة **موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين يوافقون على وجود أسلوب حوار وتساور واضح ودائم بينهم وبين رئيسهم، وتليها نسبة 27,08% من العينة أجابت **بغير موافق**، أما نسبة الإجابة **بمحايد** فبلغت 16,66% .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,14 وانحراف معياري مقدر ب 1,123. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما أنها احتلت **المرتبة الثالثة (3)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور. وعليه فإن مستوى وجود أسلوب حوار وتساور واضح ودائم بين الرئيس والمرؤوسين يبقى **متوسطا**، والإتحاد يحاول أن يعطيه اهتماما أكثر مقارنة بباقي فقرات المحور.

**فقرة 15:** أهتم بنصائح وتوجيهات رئيسي وأنفذها بدقة.  
**– جدول رقم ( 22 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 15:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	10,41	25	29,16	20,83	14,58
المتوسط الحسابي	2,74				
الانحراف المعياري	1,066				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	6				

من خلال نتائج الجدول 22 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 15 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اهتمام الموظفين بنصائح وتوجيهات رئيسهم وتنفيذها بدقة، يتبين أن نسب الإجابة كانت متقاربة جدا بين كل من العبارات **موافق ومحايد وغير موافق**، بحيث بلغت نسبة الإجابة بعبارة **محايد 29,16%** ثم تليها نسبة **25%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة **موافق**، أما الإجابة **بغير موافق** فبلغت نسبتها **20,83%** .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **2,74** وانحراف معياري مقدر ب **1,066** وهو متوسط قليل جدا مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تتذيل ترتيب درجة الأهمية باحتلالها **المرتبة السادسة (6)** والأخيرة مقارنة بباقي فقرات المحور .

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى اهتمام الموظفين بنصائح وتوجيهات رئيسهم وتنفيذ أوامره هو مستوى **متوسط** والإتحاد لا يوليه أهمية كبرى رغم أن الرضا الوظيفي شرط أساسي في عملية الاستقرار الوظيفي التي تجعل مستوى الأداء مرتفعا، وهذه النتائج تتنافى مع ما جاء في الخلفية النظرية وما أثبتته وأوصت به مختلف الدراسات في مجال علم الإدارة وعلم التنظيمي والإداري.

**فقرة 16:** لا يهتم الرئيس بمشاكل الموظفين و حاجاتهم النفسية ويركز فقط على أخطائهم.  
**- جدول رقم ( 23 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 16:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	10,41	20,83	31,25	29,16	8,33
المتوسط الحسابي	3,01				
الانحراف المعياري	1,013				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	5				

من خلال نتائج **الجدول 23** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 16** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اهتمام الرئيس بمشاكل العاملين وحاجاتهم النفسية وينصب تركيزه فقط على أخطائهم، يتبين أن نسب الإجابة كانت مقاربة جدا حيث نجد أن نسبة **31,25%** من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **محايد**، ثم تليها الإجابة **بغير موافق** والتي بلغت نسبتها **29,16%** أما نسبة الإجابة بالعبارة **موافق** فبلغت **20,83%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، أما النسبتين للعبارتين **موافق بشدة** و **غير موافق بشدة** فجاءتا متقاربتين جدا وبالترتيب التالي **10,41%** و **8,33%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,01** وانحراف معياري **1,013**.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما أنها احتلت **المرتبة الخامسة (5)** من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

وعليه نستنتج أن مستوى اهتمام الرئيس بمشاكل وحاجيات موظفيه يبقى مستوى **متوسط**، وبالتالي المطلوب من الرئيس زيادة الاهتمام بهذه العملية لأنها مهمة جدا في زيادة دافعية الانجاز وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي ومنه تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

**فقرة 17:** يقوم الرئيس بتوسيع سلطة اتخاذ القرارات على أوسع نطاق.  
**- جدول رقم ( 24 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 17:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
النسب المئوية %	4,16	20,83	39,58	29,16	6,25
المتوسط الحسابي	3,04				
الانحراف المعياري	0,812				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج الجدول 24 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 17 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قيام الرئيس بتوسيع سلطة اتخاذ القرارات على أوسع نطاق، يتبين أن نسبة 39,58% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **محايد**، بمعنى أن عدد كبير من الموظفين يميلون إلى الحياد وعدم الإجابة على بعض العبارات وهذا راجع ربما إلى عدم فهم بعض الموظفين إلى الجو التنظيمي ولتسييري السائد بالإتحاد، ثم تليها الإجابة بالعبارة **غير موافق** بنسبة 29,16% أما الإجابة **بموافق** فبلغت نسبتها 20,83% من مجموع الإجابات.  
وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,04 وانحراف معياري 0,812.  
واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة يبقى **متوسطا**، ومن هذا احتلت هذه الفقرة **المرتبة الرابعة (4)** من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.  
وعليه نستنتج أن مستوى قيام الرئيس بتوسيع سلطة اتخاذ القرار في الإتحاد يبقى **متوسطا**، الشيء الذي يتضح بأن هناك **مركزية** في عملية اتخاذ القرار وتركيز الصلاحيات في شخص الرئيس فقط، وبالتالي الإتحاد لا يولي لهذه العملية أهمية كبرى.

**فقرة 18:** يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات المتعلقة بكافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.  
**- جدول رقم ( 25 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 18:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	52,08	25	12,5	6,25
المتوسط الحسابي	3,44				
الانحراف المعياري	0,989				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج الجدول 25 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 18 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى إصدار الرئيس لأوامر وتعليمات تتناول كافة تفاصيل العمل ومدى إصراره على تنفيذها، يتبين أن نسب الإجابات كانت متباينة لصالح العبارة **موافق** التي بلغت نسبتها **52,08%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، بمعنى غالبية الموظفين يوافقون على أن الرئيس يقوم بإصدار أوامر وتعليمات تتناول كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها، ثم تليها الإجابة **بمحايد** التي نسبتها بلغت **25%** أما الإجابة **بغير موافق** فقد بلغت نسبتها **12,5%** ، ثم جاءت بعدها نسبة إجابات العبارتين **موافق بشدة** و **غير موافق** بشدة متساويتين بنسبة **6,25%** لكليهما من مجموع الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,44** وانحراف معياري **0,989** وهو **متوسط مرتفع** مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة الأولى (1)** من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بالرغم من أن نسبة إصدار الرئيس لأوامر وتعليمات تتناول كافة تفاصيل العمل كانت مرتفعة.

- جدول رقم ( 26 ) : وصف مستوى تطبيق معيار التوجيه بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
13	للموظفين الحرية التامة لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم الجديدة في مجال عملهم.	3,27	0,732	متوسط	2
14	يوجد أسلوب حوار وتساور مفتوح ودائم بين الرئيس والموظفين.	3,14	1,123	متوسط	3
15	أهتم بنصائح وتوجيهات رئيسي وأنفذها بدقة.	2,74	1,066	متوسط	6
16	لا يهتم الرئيس بمشاكل الموظفين وحاجاتهم النفسية ويركز فقط على أخطائهم.	3,01	1,013	متوسط	5
17	يقوم الرئيس بتوسيع سلطة اتخاذ القرارات على أوسع نطاق.	3,04	0,812	متوسط	4
18	يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات المتعلقة بكافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.	3,44	0,989	متوسط	1
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار التوجيه</b>		3,10	0,955	متوسط	

يشير الجدول 26 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 2,74 - 3,44 ) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,10). واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إن جاءت في المرتبة الأولى (1) فقرة " يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات المتعلقة بكافة تفاصيل العمل و يصر على تنفيذها. " بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3,10)، وانحراف معياري بلغ (0,989)، فيما حصلت الفقرة " أهتم بنصائح وتوجيهات رئيسي وأنفذها بدقة. " على المرتبة السادسة (6) والأخيرة بمتوسط حسابي (2,74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3,10) وانحراف معياري (1,066). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.

#### 4.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع المتعلق بمستوى تطبيق معيار الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم:

**فقرة 19:** تعتمد إدارة الإتحاد على معايير أداء حديثة للحكم على كفاءة وفعالية الموظف.

- جدول رقم ( 27 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 19:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	31,25	27,08	20,83	16,66
المتوسط الحسابي	2,81				
الانحراف المعياري	1,154				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	6				

من خلال نتائج الجدول 27 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 19 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اعتماد الإدارة لمعايير أداء حديثة للحكم على كفاءة وفعالية الموظف، يتبين أن نسبة 31,25% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، ثم تليها الإجابة بالعبارة **محايد** والتي بلغت نسبتها 27,08%، أما 20,83% من مجموع إجابات العينة فأجابوا بالعبارة **غير موافق** وهذا يعني أنه هناك من الموظفين من لا يوافقون على وضع الإدارة لمعايير أداء حديثة للحكم على كفاءتهم وفعاليتهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,81 وانحراف معياري مقداره 1,154، وهو متوسط قليل جدا مقارنة بباقي المتوسطات الحسابية للمحور، وعليه فاحتلت هذه الفقرة **المرتبة السادسة (6)** والأخيرة من حيث ترتيب أهميتها مقارنة بباقي ترتيب الفقرات. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن معايير الأداء التي يضعها الإتحاد غير كافية ولا تؤدي الغاية المرجوة منها والإتحاد لا يعطي أهمية كبيرة في عملياته الرقابية حيث أنه يكتفي بنماذج تقييم الأداء المدرجة ضمن القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالوظيف العمومي ككل، وهذا ما يتنافى ما جاء به العلم وما توصل إليه الباحثين في هذا المجال إذ أنه كلما كانت معايير الحكم على

## عرض و تحليل النتائج

الأداء حديثة ومضبوطة ومطبقة وعادلة كلما زادت كفاءة وفعالية الموظفين وتحسين وتطوير مستوى مردودهم الوظيفي.

**فقرة 20:** يقوم الرئيس بمتابعة ومعالجة المشاكل والأخطاء والعمل على حلها وتصحيحها.

- جدول رقم ( 28 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 20:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	43,75	18,75	29,16	4,16
المتوسط الحسابي	3,19				
الانحراف المعياري	0,917				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال نتائج الجدول 28 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 20 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قيام الرئيس بمتابعة ومعالجة المشاكل والأخطاء والعمل على حلها وتصحيحها بشكل مستمر، يتبين أن نسبة 43,75% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين يرون أن الرئيس يقوم بمتابعة ومعالجة المشاكل والأخطاء والعمل على حلها وتصحيحها بشكل مستمر، ثم تليها الإجابة بالعبارة **غير موافق** والتي بلغت نسبتها 29,16% من مجموع العينة، أما نسبة الإجابة **بمحايد** فبلغت 18,75% .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 13,19 وانحراف معياري مقداره 0,917 .

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**.

وعليه احتلت هذه الفقرة **المرتبة الثالثة (3)** من حيث ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور. وعليه فإن مستوى قيام الرئيس بمتابعة ومعالجة المشاكل والأخطاء والعمل على حلها وتصحيحها هو مستوى **متوسط** والإتحاد يولي نوع من الاجتهاد والاهتمام من أجل الرقابة العلاجية لتصحيح معدلات الأداء الوظيفي وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

**فقرة 21:** يقوم الإتحاد بمقارنة أدائه من خلال ملاحظة ومراقبة أداء الاتحادات الرياضية الأخرى.  
**- جدول رقم ( 29 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 21:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	41,66	29,16	8,33	16,66
المتوسط الحسابي	3,12				
الانحراف المعياري	1,011				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج **الجدول 29** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 21** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى مقارنة الإتحاد لأدائه من خلال ملاحظته ومراقبته لأداء الاتحادات الرياضية الأخرى، تبين أن نسبة **41,61%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق** ثم تليها نسبة **29,16%** من مجموع الإجابات من نصيب العبارة **محايد**، أما نسبة **16,66%** من مجموع الإجابات فأجابوا **بغير موافق بشدة**.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,12** وانحراف معياري مقداره **1,011**. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما أنها احتلت **المرتبة الرابعة (4)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور. وعليه فإن مستوى مقارنة الإتحاد لأدائه من خلال ملاحظة ومراقبة أداء الاتحادات الرياضية الأخرى يبقى **متوسطا**، والإتحاد لا يولي هذه العملية أهمية كبرى.

**فقرة 22:** يعتمد الإتحاد على نظام تكنولوجي معلوماتي متكامل إلكتروني للمساعدة في اتخاذ القرارات.  
**- جدول رقم ( 30 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 22:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	33,33	29,16	20,83	12,5
المتوسط الحسابي	2,88				
الانحراف المعياري	1,158				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	5				

من خلال نتائج **الجدول 30** المتعلق بوصف مستوى **تطبيق الفقرة 22** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى اعتماد الإتحاد على نظام تكنولوجي معلوماتي متكامل إلكتروني للمساعدة في اتخاذ القرارات، تبين أن نسبة **33,33%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، ثم تليها نسبة **29,16%** من مجموع الإجابات كانت من نصيب العبارة **محايد**، أما الإجابة **بغير موافق** فبلغت نسبتها **20,83%** من مجموع إجابات أفراد العينة، ونسبة **12,5%** لصالح العبارة **غير موافق بشدة**. وهذا ما يعني أن هناك فئة من الموظفين لا يوافقون على اعتماد الإتحاد على نظام تكنولوجي معلوماتي متكامل إلكتروني لمساعدته على اتخاذ قراراتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **2,88** وانحراف معياري **1,158** وهو متوسط حسابي **ضعيف جدا** مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة الخامسة (5)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فمستوى اعتماد الإتحاد الجزائري لكرة القدم على نظام معلومات متكامل إلكتروني لمساعدته في اتخاذ قراراته هو مستوى متوسط، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لا تزال تقليدية وبطيئة.

**فقرة 23:** يحتفظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته.  
**- جدول رقم ( 31 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 23:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	12,5	54,16	18,75	12,5	2,08
المتوسط الحسابي	3,59				
الانحراف المعياري	0,877				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج الجدول 31 المتعلق بمستوى تطبيق الفقرة 23 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى احتفاظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته، تبين أن نسبة 54,16% من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **موافق** بمعنى أن غالبية الموظفين يوافقون على احتفاظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته التي يقوم بها، ثم تليها نسبة 18,75% من مجموع العينة أجابوا بعبارة **محايد**، بينما نسبة الإجابة بالعبارة **موافق بشدة** والعبارة **غير موافق** جاءت متساوية بنسبة 12,5% لكلا العبارتين.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,59 وانحراف معياري 0,877 وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي متوسطات المحور الأخرى، مما جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة الأولى (1)** من حيث درجة ترتيب الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى احتفاظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته هو مستوى **متوسط**، والإتحاد يولي أهمية كبيرة وبالغة لهذه العملية الإدارية.

**فقرة 24:** يكثف الرئيس من عملية مراقبة ومتابعة الموظفين أثناء تأدية مهامهم.  
**- جدول رقم ( 32 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 24:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	8,33	52,08	20,83	16,66	2,08
المتوسط الحسابي	3,48				
الانحراف المعياري	0,967				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال نتائج **الجدول 32** المتعلق بوصف **الفقرة 24** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى تكثيف الرئيس من عملية مراقبة ومتابعة الموظفين أثناء تأدية مهامهم، يتبين أن نسبة **52,08%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، هذا يعني أن أغلب الموظفين بالإتحاد يوافقون على أن الرئيس يقوم بدوره الرقابي في العمل، ثم تليها نسبة **20,83%** من مجموع الإجابات كانت من نصيب العبارة **محايد**، أما الموظفين الذين أجابوا بعبارة **غير موافق** فكانت نسبتهم **16,66%** من مجموع الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,48** وانحراف معياري قدر ب **0,967**.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بالرغم أنه متوسط مرتفع نوعا ما مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة الثانية (2)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

وعليه فإن مستوى ممارسة الرئيس لدوره الرقابي في العمل هو **متوسط**، ويجب الاهتمام بهذا المعيار **(الرقابة)** من طرف القائمين عليه من أجل تحقيق أهداف الإتحاد.

- جدول رقم ( 33 ) : وصف مستوى تطبيق معيار الرقابة بالإتحاد الجزائري لكرة القدم.

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
19	تعتمد إدارة الإتحاد على معايير أداء حديثة للحكم على كفاءة و فعالية الموظف.	2,81	1,154	متوسط	6
20	يقوم الرئيس بمتابعة ومعالجة المشاكل و الأخطاء و العمل على حلها و تصحيحها.	3,19	0,917	متوسط	3
21	يقوم الإتحاد بمقارنة أدائه من خلال ملاحظة و مراقبة أداء الاتحادات الرياضية الأخرى.	3,12	1,011	متوسط	4
22	يعتمد الإتحاد على نظام تكنولوجي معلوماتي متكامل إلكترونيا للمساعدة في اتخاذ القرارات.	2,88	1,158	متوسط	5
23	يحتفظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته.	3,59	0,877	متوسط	1
24	يكتف الرئيس من عملية مراقبة ومتابعة الموظفين أثناء تأدية مهامهم.	3,48	0,967	متوسط	2
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار الرقابة</b>		3,17	1,014	متوسط	

يشير الجدول 33 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,81 - 3,59) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,17)، واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إذ جاءت في المرتبة الأولى (1) فقرة " يحتفظ الإتحاد بسجلات ووثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته"، بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,17) وانحراف معياري بلغ (0,877)، فيما حصلت الفقرة " تعتمد إدارة الإتحاد على معايير أداء حديثة للحكم على كفاءة و فعالية الموظف " على المرتبة السادسة (6) والأخيرة بمتوسط حسابي (2,81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,17) وانحراف معياري (1,154).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر عينة الدراسة كانت **متوسطة**.

وهذا ما يفسر المستوى **المتوسط** عموما باستثناء الخدمات والأهمية الكبيرة التي يوليها الإتحاد إلى الفريق الوطني لكرة القدم بحيث يعتبر المستوى **مرتفع**، أما في ما يخص الأداء الوظيفي بالنسبة للإتحاد المقدم للأندية الرياضية الخاصة بكرة القدم بجميع أقسامها أصنافها فإن المستوى يبقى متوسطا نظرا لعدم وضع الإدارة لمعايير حكم على أداء الموظف واكتفائها بالنصوص القانونية المطلقة من جهة، ومن جهة أخرى إلى ذاتية الرئيس ورجباته وعلاقته بموظفيه حيث تمنح العلامة الكاملة لمنحة المرء ودية لجميع الموظفين أو للبعض فقط دون أي اعتبار للمجهود المبذول والفعالية في العمل، بالإضافة إلى ذلك عدم التزام الرئيس أو رؤساء اللجان أو الرابطات بممارسة دورهم الرقابي في العمل على أكمل وجه واكتفائهم بمراقبة الحضور ومواقيت الدخول والخروج من العمل، كما أن النظام الرقابي المطبق في الإتحاد نظام تقليدي إذ بإمكانها الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية الحديثة والمتطورة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية.

## 5.1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الخامس المتعلق بمستوى تطبيق معيار التنسيق في الإتحاد الجزائري لكرة القدم:

فقرة 25: يهدف جميع الموظفين بالإتحاد على العمل وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه.  
- جدول رقم ( 34 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 25:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	14,58	37,5	20,83	25	2,08
المتوسط الحسابي	3,05				
الانحراف المعياري	1,043				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال نتائج الجدول 34 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 25 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى عمل الموظفين في الإتحاد وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه، يتبين أن نسب الإجابات كانت متقاربة نوعا ما، باستثناء نسبة الإجابة للعبارة **موافق** جاءت متفاوتة قليلا بنسبة 37,5% من مجموع إجابات عينة الدراسة، بمعنى أن نصف عدد الموظفين يوافقون على أنهم يعملون وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه. ثم تليها نسبة 25% لصالح العبارة **غير موافق**، أما نسبة 20,83% لصالح العبارة **محايد**.

وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,05 وانحراف معياري مقداره 1,043، كما احتلت **المرتبة**

**الثالثة (3)** من حيث ترتيب درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى عمل الموظفين في الإتحاد وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه هو مستوى **متوسط**، رغم كل هذا يجب على الإتحاد أن يعطيه أهمية بالغة لأن العمل في نسق فكري موحد ومنسجم يوحد الأهداف التنسيق بين جميع الموظفين والمصالح أمر لا بد منه للوصول إلى الهدف العام.

**فقرة 26:** يتم التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات.

- جدول رقم ( 35 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 26:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	27,08	31,25	20,83	16,66
المتوسط الحسابي	2,97				
الانحراف المعياري	1,067				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج الجدول 35 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 26 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات، يتبين أن نسبة 31,25% من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة محايد، ثم تليها نسبة 27,08% من مجموع إجابات العينة من نصيب العبارة موافق، أما الإجابة بغير موافق فبلغت نسبتها 20,83%، ثم تليها نسبة 16,66% لصالح العبارة غير موافق بشدة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,97 وانحراف معياري 1,067 وهو متوسط قليل مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل المرتبة الرابعة (4) والأخيرة مقارنة بباقي فقرات المحور. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان متوسطا، وعليه فإن مستوى التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية في العمل يبقى متوسطا رغم أهميته العملية في منع الازدواجية في العمل وتوحيد وجهات النظر وإيضاحها بين مختلف المصالح والجهات رغم سهولة تنفيذه التي تتوقف على بعض الاجتماعات والملتقيات الدورية بين مختلف رؤساء اللجان والمصالح.

**فقرة 27:** يصدر رئيسي تعليماته وأوامره بالتنسيق والتشاور مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه.  
**- جدول رقم ( 36 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 27:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	8,33	45,83	29,16	12,5	4,16
المتوسط الحسابي	3,29				
الانحراف المعياري	0,823				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال نتائج الجدول 36 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 27 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى إصدار الرئيس لتعليماته وأوامره بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه، يتبين أن نسبة **45,83%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، وهذا يعني أن غالبية الموظفين يوافقون على أن الرئيس في الإتحاد الجزائري لكرة القدم يتخذ قراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه، ثم تليها نسبة **29,16%** كانت من نصيب المجيبين بالعبارة **محايد**، أما نسبة **12,5%** من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **غير موافق**.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,29** وانحراف معياري **0,823** مما جعلها تحتل **المرتبة الثانية (2)** من حيث ترتيب درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى إصدار الرئيس لقراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه هو مستوى **متوسط** والإتحاد الجزائري لكرة القدم يولي لهذه العملية أهمية كبيرة و معتبرة.

**فقرة 28:** يتم التنسيق مع الاتحادات الرياضية الأخرى عند بحث السياسات وقضايا أخرى مشتركة.  
**- جدول رقم ( 37 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 28:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	50	29,16	16,66	2,08
المتوسط الحسابي	3,34				
الانحراف المعياري	0,741				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج **الجدول 37** المتعلق بوصف **الفقرة 28** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى التنسيق الموجود بين الاتحادات الرياضية عند بحث السياسات والقضايا المشتركة، تبين أن هناك تباين كبير بين إجابات أفراد الدراسة لصالح العبارة **موافق** والتي بلغت نسبتها **50%** من مجموع الإجابات، بمعنى أن غالبية الموظفين يرون أن الاتحادات الرياضية يقومون بعمليات التنسيق بينهم عند بحث السياسات والقضايا المشتركة، ثم تليها نسبة **29,16%** من مجموع الإجابات لصالح العبارة **محايد**، أما نسبة **16,66%** من الإجابات من نصيب الموظفين الذين أجابوا بالعبارة **غير موافق**.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,34** وانحراف معياري **0,741** وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة الأولى (1)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى قيام الاتحادات الرياضية بعملية التنسيق بينهم عند بحث السياسات والقضايا المشتركة هو مستوى **متوسط**، والاتحاد يعطي لهذه العملية أهمية كبرى وهذا من أجل تحقيق الهدف العام والمتمثل في النهوض بالرياضة بصفة عامة وبكرة القدم بصفة خاصة.

- جدول رقم ( 38 ) : وصف مستوى تطبيق معيار التنسيق بالإتحاد الجزائري لكرة القدم:

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
25	يهدف جميع الموظفين بالإتحاد على العمل وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه.	3,05	1,043	متوسط	3
26	يتم التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات.	2,97	1,067	متوسط	4
27	يصدر رئيسي تعليماته وأوامره بالتنسيق والتشاور مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه.	3,29	0,823	متوسط	2
28	يتم التنسيق مع الاتحادات الرياضية الأخرى عند بحث السياسات وقضايا أخرى مشتركة.	3,34	0,741	متوسط	1
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعيار التنسيق</b>		3,16	0,918	متوسط	

يشير الجدول 38 إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق معيار التنسيق في الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,97 – 3,34) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,16) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التنسيق في الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ جاءت في المرتبة الأولى (1) الفقرة "يتم التنسيق مع الاتحادات الرياضية الأخرى عند بحث السياسات وقضايا أخرى مشتركة"، بمتوسط حسابي بلغ (3,34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,16) وانحراف معياري (0,741)، فيما حصلت الفقرة "يتم التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات"، على المرتبة الرابعة (4) والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,16) وانحراف معياري قدر ب (1,067).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التنسيق في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر عينة الدراسة جاء متوسطا، وبالتالي يجب تكثيف الجهود والعمل من طرف الجميع سواء كان رئيس أو مسؤولين على التشاور والتحاور واستعمال أسلوب الاجتماعات من أجل طرح الأفكار المفيدة من أجل النهوض بالقطاع الرياضي بصفة عامة ورياضة كرة القدم بصفة خاصة، وكل هذا يندرج ضمن تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في جميع المجالات والأصعدة.

## 2.2. عرض وتحليل نتائج المتغير التابع المتعلق بمستوى تطوير الأداء الوظيفي لعمال وموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم:

فقرة 29: للموظفين بالإتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه.

- جدول رقم ( 39 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 29:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	10,41	52,08	29,16	6,25	2,08
المتوسط الحسابي	3,55				
الانحراف المعياري	0,710				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	1				

من خلال نتائج الجدول 39 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 29 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى امتلاك الموظفين بالإتحاد للإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه، يتبين أن نسبة 52,08% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، بمعنى أن غالبية الموظفين يوافقون على أنهم يمتلكون الإرادة والرغبة من أجل تحقيق أهداف الإتحاد، ثم تليها نسبة 29,16% من مجموع الإجابات التي كانت لصالح العبارة **محايد**، أما نسبة 10,41% من مجموع الإجابات من نصيب العبارة **موافق بشدة**. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,55 وانحراف معياري 0,710 وهو متوسط مرتفع جدا مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل المرتبة الأولى (1) من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى امتلاك الموظفين الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهداف الإتحاد هو مستوى **متوسط** رغم شهادة غالبية الموظفين بالإتحاد بأنهم يقدمون الأداء الأفضل من أجل بلوغ تحقيق الأهداف.

**فقرة 30:** يحرص الموظفون بالإتحاد على إنجاز المهام في الوقت المحدد.  
- جدول رقم ( 40 ): وصف مستوى تطبيق الفقرة 30:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	20,83	29,16	16,66	18,75	14,58
المتوسط الحسابي	3,07				
الانحراف المعياري	1,398				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	7				

من خلال نتائج الجدول 40 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 30 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى حرص الموظفين على إنجاز المهام في الوقت المحدد له، يتبين أن نسب الإجابات جاءت متقاربة جدا، فبلغت نسبة الإجابة بالعبارة **موافق 29,16%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم تليها نسبة **20,83%** كانت الإجابة من نصيب العبارة **موافق بشدة**، أما نسبة **18,75%** من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **غير موافق**، ثم تلتها إجابات بالعبارة **محايد** بنسبة **16,66%**، ثم أخيرا جاءت إجابات عبارة **غير موافق بشدة** بنسبة **14,58%** من مجموع الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,07** وانحراف معياري **1,398** وهو متوسط **ضعيف** مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة السابعة (7)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى حرص الموظفين على إنجاز العمل في الوقت المحدد له يبقى مستوى **متوسطا**، والإتحاد يجب عليه الاهتمام بهذه العملية أكثر من حيث أهميته وقيمتها العملية، فالالتزام بالوقت شرط ضروري لنجاح أي مشروع أو خطة عمل، فعدم التقيد بإنجاز العمل في الوقت المحدد يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء وعدم تطوره والذي يؤدي إلى التأخر في تحقيق الأهداف المسطرة.

**فقرة 31:** للموظفين بالإتحاد القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل.  
**- جدول رقم ( 41 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 31:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	18,75	41,66	20,83	16,66	2,08
المتوسط الحسابي	3,39				
الانحراف المعياري	0,912				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	5				

من خلال نتائج **الجدول 41** المتعلق بوصف **الفقرة 31** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قدرة الموظفين على تحمل الأعباء اليومية للعمل، يتبين أن نسبة **41,66%** من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **موافق**، ثم تليها نسبة **20,83%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة من نصيب العبارة **محايد**، أما الإجابات بالعبارة **موافق بشدة** فقد بلغت نسبتها **18,75%** بمعنى أن غالبية الموظفين بالإتحاد يرون بأن لديهم القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,39** وانحراف معياري مقدر ب **0,912**. واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسط**، كما أنها احتلت **المرتبة الخامسة (5)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور، وعلية فإن مستوى قدرة الموظفين على تحمل الأعباء اليومية للعمل هو مستوى **متوسط**، ولهذه العبارة أهمية بالغة من وجهة نظر عمال وموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

**فقرة 32:** يلتزم ويتقيد العاملین بالإتحاد بأنظمة وقوانين العمل.  
**- جدول رقم ( 42 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 32:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	18,75	52,08	20,83	16,66	2,08
المتوسط الحسابي	3,43				
الانحراف المعياري	0,879				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	3				

من خلال الجدول 42 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 32 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى التزام وتقيد الموظفين بأنظمة وقوانين العمل، يتضح أن النسبة الكبيرة كانت لصالح العبارة **موافق** بنسبة **52,08%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة بمعنى أغلبية الموظفين يرون أنهم ملتزمين ومتقيدون بأنظمة وقوانين العمل، ثم تليها نسبة **20,83%** من مجموع الإجابات كانت لصالح العبارة **محايد**، أما نسبة الإجابات بالعبارتين **موافق بشدة** و**غير موافق** جاءت متقاربتين جدا على النحو التالي **18,75%** ونسبة **16,66%** من مجموع الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,43** وانحراف معياري مقدر بـ **0,897** مما جعلها تحتل **المرتبة الثالثة (3)** من حيث درجة أهميتها مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى التزام وتقيد الموظفين بأنظمة وقوانين العمل هو مستوى **متوسط**، بالرغم أن العمل وتطبيق قوانين وأنظمة العمل بصرامة يؤدي إلى التحكم في مناخ العمل وبالتالي تحقيق أهداف الإتحاد.

**فقرة 33:** لدى الموظفين القدرة على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل.  
**- جدول رقم ( 43 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 33:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	6,25	54,16	22,91	10,41	6,25
المتوسط الحسابي	3,49				
الانحراف المعياري	0,803				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	2				

من خلال نتائج **الجدول 43** المتعلق بوصف مستوى **الفقرة 33** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قدرة الموظفين على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل، يتبين أن هناك تباين في نسب الإجابة لصالح العبارة **موافق** والتي بلغت نسبتها **54,16%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن غالبية الموظفين لديهم القدرة على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل، ثم تليها نسبة **22,91%** من مجموع الإجابات كانت من نصيب العبارة **محايد**، أما الإجابة بالعبارة **غير موافق** فبلغت نسبتها **10,41%** .

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,49** وانحراف معياري **0,803** وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة الثانية (2)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور .

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى قدرة الموظفين على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل يبقى **متوسطا** رغم الأهمية البالغة التي يعطيها العمال والموظفين لهذه العملية.

**فقرة 34:** تتوفر لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل.

- جدول رقم ( 44 ) : وصف مستوى تطبيق الفقرة 34:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	12,5	29,16	20,83	31,25	6,25
المتوسط الحسابي	3,02				
الانحراف المعياري	1,167				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	9				

من خلال نتائج الجدول 44 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 34 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل، يتبين أن النسبة الكبيرة من الإجابات كانت من نصيب العبارة **غير موافق** والتي بلغت نسبتها **31,25%** من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم تليها نسبة **29,16%** لصالح العبارة **موافق**، أما أفراد العينة الذين أجابوا بالعبارة **محايد** فبلغت نسبتهم **20,83%** من إجمالي الإجابات، وعليه بالنسبة لهذه العبارة هو انقسام عينة الدراسة إلى قسمين منهم من وافق على أنه لديه القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل، والقسم الآخر أقروا بأنهم ليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,02** وانحراف معياري قدر **1,167** هو متوسط **ضعيف** مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة التاسعة (9)** من حيث درجة أهميتها مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، وعليه فإن مستوى تمتع الموظفين بالقدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل هو مستوى **متوسط**، ونصف عدد الموظفين تقريبا في الإتحاد لا يعيرون هذا العنصر الأهمية اللازمة بالرغم من أنه شرط ضروري وملازم لتطوير وجودة الأداء الوظيفي، فعلى الإتحاد الاهتمام بتتمية دافعية الموظفين وتحفيزهم من أجل تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي وتحمل المسؤوليات.

**فقرة 35:** للموظفين الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة بمتطلبات مهامهم.  
**- جدول رقم (45): وصف مستوى تطبيق الفقرة 35:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	20,83	27,08	22,91	29,16	4,16
المتوسط الحسابي	3,13				
الانحراف المعياري	1,124				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	6				

من خلال نتائج الجدول 45 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 35 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى توفر الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة للموظفين بمتطلبات مهامهم، يتبين أن نسبة 29,16% من مجموع الإجابات كانت للعبارة **غير موافق**، ثم تليها نسبة 27,08% من الإجابات كانت من نصيب العبارة **موافق**، أما الإجابة بالعبارة **محايد** فبلغت نسبتها 22,91%، ثم بعدها جاءت الإجابة بالعبارة **موافق بشدة** بنسبة 20,83%، وعليه يتبين أن نسب الإجابات جاءت متقاربة جدا.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,13 وانحراف معياري 1,124 وهو متوسط قليل نوعا ما مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل المرتبة السادسة (6) من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى توفر الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة لدى الموظفين بمتطلبات مهامهم هو مستوى **متوسط**، كما أن جزء مهم من الموظفين لا يعطون الأهمية البالغة لهذا العنصر والذي بدوره يعتبر عنصر أساسي يتوقف عليه ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

**فقرة 36:** يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة.  
**- جدول رقم (46): وصف مستوى تطبيق الفقرة 36:**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	33,33	22,91	31,25	8,33
المتوسط الحسابي	2,97				
الانحراف المعياري	1,198				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	10				

من خلال نتائج **الجدول 46** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 36** ودرجة أهميتها والمتعلقة بمدى حرص الموظفين على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة، يتبين أن نسبة **33,33%** من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، ثم تليها نسبة **31,25%** من حجم إجابات العينة كانت من نصيب العبارة **غير موافق**، أما الإجابة بالعبارة **محايد** فبلغت نسبتها **22,91%** من مجموع الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **2,97** وانحراف معياري قدر بـ **1,198** . واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، كما أنها احتلت **المرتبة العاشرة (10)** والأخيرة من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور، بمعنى أن الموظفين لا يعيرون هذه العملية أهمية كبيرة ، كما أن مستوى حرصهم على تنفيذ العمل والمهام وفقا للخطط والبرامج المسطرة يبقى **متوسطا**.

**فقرة 37:** يتميز الموظفين بالإتحاد بصفة الإبداع و تطوير العمل والأداء.

- جدول رقم (47): وصف مستوى تطبيق الفقرة 37:

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	8,33	41,66	22,91	25	2,08
المتوسط الحسابي	3,41				
الانحراف المعياري	0,904				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	4				

من خلال نتائج الجدول 47 المتعلق بوصف مستوى تطبيق الفقرة 37 ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى تميز الموظفين بالإتحاد بصفة الإبداع وتطوير العمل والأداء، يتبين أن نسبة 66,41% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة كانت لصالح العبارة **موافق**، بمعنى أن غالبية الموظفين يرون بأنهم يمتلكون القدرة على الإبداع وتطوير العمل والأداء، ثم تليها نسبة 25% من مجموع الإجابات كانت من نصيب العبارة **غير موافق**، أما نسبة 22,91% من مجموع حجم العينة كانت للعبارة **محايد**. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3,41 وانحراف معياري 0,904 وهو متوسط مرتفع مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعلها تحتل **المرتبة الرابعة (4)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة كان **متوسطا**، بمعنى أن مستوى تميز الموظفين بالإتحاد بصفة الإبداع وتطوير العمل والأداء يبقى **متوسط** رغم أنهم يعيرونه أهمية نسبية مقارنة بباقي الفقرات.

**فقرة 38:** للعاملين بالإتحاد القدرة على مسايرة ومعاصرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والتسيير.  
**- جدول رقم (48): وصف مستوى تطبيق الفقرة 38 :**

الأجوبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النسب المئوية %	4,16	33,33	31,25	18,75	12,5
المتوسط الحسابي	3,05				
الانحراف المعياري	1,155				
مستوى التطبيق	متوسط				
درجة الأهمية	8				

من خلال نتائج **الجدول 48** المتعلق بوصف مستوى تطبيق **الفقرة 38** ودرجة أهميتها، والمتعلقة بمدى قدرة العاملين بالإتحاد مسايرة ومعاصرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والتسيير، يتبين أن نسبة **33,33%** من مجموع حجم العينة كانت لصالح العبارة **موافق**، ثم تليها نسبة **31,25%** من حجم العينة كانت من نصيب العبارة **محايد**، أما نسبة الإجابة **بغير موافق** فقدت نسبتها ب **18,75%** من إجمالي الإجابات.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3,05** وانحراف معياري **1,155** وهو متوسط منخفض نسبيا مقارنة بباقي المتوسطات، الشيء الذي جعل هذه الفقرة تحتل **المرتبة الثامنة (8)** من حيث درجة الأهمية مقارنة بباقي فقرات المحور.

واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي نستنتج أن مستوى تطبيق هذه الفقرة **متوسطا**، بمعنى أن مستوى قدرة الموظفين على مسايرة و معاصرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة و التسيير الرياضي هو مستوى **متوسط** رغم أهميته النسبية التي يقرون بها، وهو مؤشر إيجابي يمكن الاهتمام به ورفع مستواه إلى المستوى المرتفع الذي يؤدي إلى ارتفاع وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

- جدول رقم (49): وصف مستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

رقم الفقرة	تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	ترتيب الأهمية
29	للموظفين بالإتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه.	3,55	0,710	متوسط	1
30	يحرص الموظفون بالإتحاد على إنجاز المهام في الوقت المحدد.	3,07	1,398	متوسط	7
31	للموظفين بالإتحاد القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل.	3,39	0,912	متوسط	5
32	يلتزم ويتقيد العاملون بالإتحاد بأنظمة و قوانين العمل.	3,43	0,879	متوسط	3
33	لدى الموظفون القدرة على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل.	3,49	0,803	متوسط	2
34	تتوفر لدى الموظفون القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل.	3,02	1,167	متوسط	9
35	للموظفون الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة بمتطلبات مهامهم.	3,13	1,124	متوسط	6
36	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة.	2,97	1,198	متوسط	10
37	يتميز الموظفون بالإتحاد بصفة الإبداع وتطوير العمل والأداء.	3,41	0,904	متوسط	4
38	للعاملين بالإتحاد القدرة على مسايرة ومعاصرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والتسيير.	3,05	1,155	متوسط	8
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لمستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم		3,25	1,025	متوسط	

يشير الجدول رقم (49) إلى إجابات عينة الدراسة المتعلقة بمستوى تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,97 - 3,55) بمتوسط حسابي

عام مقداره (3,25) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إذ جاءت في المرتبة الأولى (1) فقرة " للموظفين بالإتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه. " بمتوسط حسابي بلغ (3,55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,25) وانحراف معياري (0,710)، بينما حصلت الفقرة " يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة"، على المرتبة العاشرة (10) والأخيرة بمتوسط حسابي (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,25) وانحراف معياري (1,198).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطوير الأداء الوظيفي لعمال وموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.

ويرجع سبب هذا الأداء المتوسط إلى عدة عوامل كعدم الحرية في التصرف في المهام بمعنى مركزية القرارات خاصة القرارات المصيرية أو الأساسية التي تخص المهام، ضعف على ذلك إلى عدم وجود قدرة الموظفين على تحمل الأعمال اليومية للعمل رغم بساطتها و التي يرجع سببها إلى قلة الدافعية في العمل أو نظرا لأمر اجتماعية أخرى الشيء الذي يحد من قدرة العامل أو الموظف على الإبداع في عمله، زيادة على ذلك عدم التزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية خاصة في ما يتعلق بالدخول والخروج، وهذا بسبب عجز النظام الرقابي ومحدوديته في القيام بمهامه، ونمط التوجيه والإشراف الذي أضفى نوعا من الملل في العمل.

### 3.2. اختبار صحة الفرضيات.

#### 1.3.2. اختبار صحة الفرضية العامة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق ) على تطوير أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).  
 - جدول رقم (50): اختبار صحة الفرضية العامة:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*		
تطوير الوظيفي	0,861	0,845	378,427	بين المجاميع	5	0,000	التخطيط	0,375	4,710	0,000
				البواقي	43		التنظيم	0,210	2,181	0,601
							التوجيه	0,085	1,151	0,102
							الرقابة	0,445	3,172	0,004
				48	التنسيق		0,101	0,854	0,227	

مستوى الدلالة يكون عند  $(a < 0,05)$

يوضح الجدول رقم (50) تأثير تطبيق معايير التسيير الإداري ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم (FAF).  
إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0,861)$  عند مستوى الدلالة  $(a < 0,05)$  أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0,845)$  أي أن ما قيمته  $(0,845)$  من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B (0,375)$  لتطبيق معيار التخطيط،  $(0,210)$  لتطبيق معيار التنظيم،  $(0,085)$  لتطبيق معيار التوجيه،  $(0,445)$  لتطبيق معيار الرقابة،  $(0,101)$  لتطبيق معيار التنسيق.

هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري يؤدي إلى زيادة تطوير مستوى الأداء الوظيفي بقيمة  $(0,375)$  لتطبيق معيار التخطيط،  $(0,210)$  لتطبيق معيار التنظيم،  $(0,085)$  لتطبيق معيار التوجيه،  $(0,445)$  لتطبيق معيار الرقابة،  $(0,101)$  لتطبيق معيار التنسيق.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(378,427)$  وهي دالة عند مستوى

$(a < 0,05)$  وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية

وتقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم (FAF) عند مستوى الدلالة  $(a < 0,05)$ .

### 2.3.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (1):

- جدول رقم (51): تأثير تطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي بالإتحاد:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*	
تطوير الوظيفي	0,754	0,742	1546,873	1	0,000	0,754	39,673	0,000	
				البواقي					48
									47

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ )

يوضح الجدول رقم (51) تأثير تطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد، حيث معامل الارتباط **R (0,754)** عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ (**0,742**)، أي أن ما قيمته (**0,742**) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التخطيط، كما بلغت قيمة درجة **B (0,754)**.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التخطيط يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (**0,754**)، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (**1546,873**) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة **T (39,673)** والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

### 3.3.2. اختبار صحة الفرضية الثانية 2:

- جدول رقم (52): تأثير تطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي بالإتحاد:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*	
تطوير الوظيفي	0,834	0,798	513,141	1	0,000	0,834	25,152	0,000	
				البواقي					48
									47

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

يوضح الجدول (52) تأثير تطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد، حيث بلغ معامل الارتباط R (0,834) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0,798)، أي أن ما قيمته (0,798) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنظيم، كما بلغت قيمة B (0,834).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنظيم يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,834)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (513,141) و هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة T (25,152) والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

### 4.3.2. اختبار صحة الفرضية الثالثة 3:

- جدول رقم (53): تأثير تطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي بالإتحاد:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T	Sig*
تطوير الوظيفي	0,975	0,912	732,123	1 48 47	0,000	0,975	27,793	0,000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

يوضح الجدول (53) تأثير تطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق

معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد، حيث بلغ معامل الارتباط **R (0,975)** عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ (**0,912**)، أي أن ما قيمته (**0,912**) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التوجيه، كما بلغت قيمة **B (0,975)**.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التوجيه يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي و عمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (**0,975**)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (**732,123**) و هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة **T (27,793)** والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

### 5.3.2. اختبار صحة الفرضية الرابعة 4:

- جدول رقم (54): تأثير تطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي بالإتحاد:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T	Sig*	
تطوير الوظيفي	0,896	0,863	1231,540	1	0,000	0,896	35,574	0,000	
				البواقي					48
									47

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

يوضح الجدول (54) تأثير تطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق

معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد، حيث بلغ معامل الارتباط **R (0,896)** عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ (**0,863**)، أي أن ما قيمته (**0,863**) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار الرقابة، كما بلغت قيمة **B (0,896)**.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار الرقابة يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (**0,896**)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (**1231,540**) هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة **T (35,574)** والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

### 6.3.2. اختبار صحة الفرضية الخامسة 5:

- جدول رقم (55): تأثير تطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي بالإتحاد:

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> ) التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*	
تطوير الوظيفي	0,941	0,919	1002,345	1	0,000	0,941	33,268	0,000	
				البواقي					48
									47

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

يوضح الجدول (55) تأثير تطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق

معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد، حيث بلغ معامل الارتباط **R**

(0,941) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ (0,919)، أي أن ما

قيمته (0,919) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في

مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنسيق، كما بلغت قيمة **B** (0,941).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنسيق يؤدي إلى الزيادة في

تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,941)، ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (1002,345) و هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ )

كما بلغت قيمة **T** (33,268) والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي

وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ).

تفسير و

:

**1.3. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:**

انطلقت الفرضية العامة من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حيال تأثير معايير التسيير الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

واستخدما خمس فرضيات جزئية كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير التسيير الإداري على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0,861)$  عند مستوى الدلالة  $(a < 0,05)$  وهو ارتباط موجب قوي، أما معامل التحديد  $R^2(0,845)$  أي أن ما قيمته  $(0,845)$  من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري.

كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B(0,375)$  لتطبيق معيار التخطيط،  $(0,210)$  لتطبيق معيار التنظيم،  $(0,085)$  لتطبيق معيار التوجيه،  $(0,445)$  لتطبيق معيار الرقابة،  $(0,101)$  لتطبيق معيار التنسيق. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معايير التسيير الإداري يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي بقيمة  $(0,375)$  لتطبيق معيار التخطيط،  $(0,210)$  لتطبيق معيار التنظيم،  $(0,085)$  لتطبيق معيار التوجيه،  $(0,445)$  لتطبيق معيار الرقابة،  $(0,101)$  لتطبيق معيار التنسيق.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة و التي بلغت  $(378,427)$  وهي دالة عند مستوى الدلالة  $(a < 0,05)$  و عليه نستنتج أن لمعايير التسيير الإداري تأثير على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه أسماء مصطفى أحمد أبو حمد بعنوان "معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة في الضفة من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين" دراسة لنيل شهادة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، سنة 2013. حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير

التسيير الإداري) لدى إتحاد كرة السلة الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) من وجهة نظر إدارات الأندية والمدربين جاءت متوسطة، وأن أدنى مستوى كان في مجال القيادة الإدارية ثم يليها مجال التوجيه وأعلى مستوياتها كانت في مجال التخطيط والتنظيم.

وهذا ما أكدت عليه دراسة قامت بها **إفروجن غنية** بعنوان " التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي" دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، وهي دراسة في إطار نيل شهادة الماجستير، سنة 2008، معهد التربية البدنية والرياضية بدالي إبراهيم وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع المتغيرات العلمية وكذلك إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي، والكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم، وهذا ما يتوافق نسبيا مع ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية.

### 2.3. تفسير ومناقشة المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى:

انطلقت الفرضية الجزئية الأولى من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، واستخدمنا ستة (6) فقرات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل فقرة وتطبيق عليها التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية، تبين لنا أن مستوى تطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3,05 – 3,56) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,35) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى **المتوسط** لتطبيق معيار التخطيط بالإتحاد الجزائري لكرة القدم، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها" بمتوسط حسابي بلغ (3,56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3,35) وانحراف معياري مقداره ب (0,645)، فيما حصلت الفقرة " تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,05) وانحراف معياري (1,045) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,35).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التخطيط في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان **متوسطا**، وهو ما يؤكد أن إدارة الإتحاد لا تعطي لعملية التخطيط العلمي الأهمية البالغة و الكبيرة التي تستحقها في بلوغ الأهداف المسطرة، رغم أنه العنصر أساسي من معايير التسيير الإداري (العناصر الإدارية) وله أولوية على جميع المعايير الأخرى، كما يجب أن يكون تخطيطا استراتيجيا يستوفي ترتيب الأفكار و وضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية وبتكنولوجيا عالية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي في كل مكونات المنظمة الرياضية حسب ما أكده **طلعت حسام الدين** في كتابه " مقدمة في الإدارة الرياضية " طبعة مركز الكتاب للنشر، القاهرة، **1997**.

كما تبين لنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث بلغ معامل الارتباط **R (0,754)** عند مستوى الدلالة **(a <\_0,05)** أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ **(0,742)**، أي أن ما قيمته **(0,742)** من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لعمال الإتحاد ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التخطيط، كما بلغت درجة **B (0,754)**، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التخطيط يؤدي إلى الزيادة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي بقيمة **(0,754)**، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت **(1546,873)** وهي دالة عند مستوى الدلالة **(a <\_0,05)** كما بلغت قيمة **T (39,673)** والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار ومنه يتبين أن لمعيار التخطيط تأثير كبير على تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، وهذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه **الرقاد و المنصور (2009)** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية من وجهة نظر رؤساء الأندية، وبعد التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة أن هناك إمام مرتفعا لدى رؤساء الاتحادات الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة واتجاهات إيجابية حول معايير التطبيق للجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات الرياضية، ومعوقات كثيرة ومتنوعة تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) في الاتحادات.

كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها بشكل كبير مع النتائج التي توصل إليها الباحث **عز الدين هروم** في دراسته " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمركب

المجارف والرافعات، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير بجامعة قسنطينة، سنة 2008، توصل إلى عدم وجود اهتمام كبير من جانب الرؤساء بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المركب، وذلك في الصفحة 211.

### 3.3. تفسير ومناقشة المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية:

انطلقت الفرضية الجزئية الثانية من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث استخدمنا ستة (6) فقرات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل فقرة وتطبيق عليها التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية، تبين لنا أن مستوى تطبيق معيار التنظيم بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,77 - 3,61) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,05) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى **المتوسط** لتطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم. إذ جاءت في **المرتبة الأولى (1)** فقرة " بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة المسيرين لمهامهم" بمتوسط حسابي بلغ (3,61) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,05)، وانحراف معياري بلغ (0,921) فيما حصلت الفقرة " يوجه و يُوزع الموظفين على مهامهم كل بحسب مؤهلاته العلمية والمهنية المطلوبة بالوظيفة" على **المرتبة السادسة والأخيرة** بمتوسط حسابي (2,77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,05) و انحراف معياري (1,567).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التنظيم في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان **متوسطا**.

هذا ما يدل على أن الإتحاد يريد فرض نوع من النظام العام من أجل التخلص من المشاكل أبرزها التداخل في الصلاحيات والنتيجة عن عدم مرونة الهيكل التنظيمي للإتحاد، إذ أنه مطابق حرفيا لما هو موجود في القوانين والمراسيم التنظيمية.

وهو ما يؤكد أن الإتحاد يحاول أن يعطي لمعيار التنظيم القيمة التي يستحقها والمتمثلة في كونه يعد من الركائز الأساسية التي تمكن الهيئة أو المنظمة من القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها، حيث يعد وسيلة

مهمة لتحديد نشاطات الإتحاد وتقسيم الوظائف وتجميعها في لجان إدارية، مما يساعد على رفع معدلات الأداء والتنسيق بين عمل كل لجنة إدارية مع اللجان الأخرى منعا للتكرار والازدواجية في اتخاذ القرارات وفي أداء الأعمال، كما أنه يحدد العلاقات بين الموظفين بحيث يعرف كل منهم عمله وحدود صلاحياته، وتحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته عبر المستويات التنظيمية، وزيادة على ذلك فالتنظيم الجيد يوفر الاستقرار والرضا الوظيفي والتعاون بين الموظفين ويرفع من مستوى أدائهم ويقلل تضييع الوقت والأموال وهذا حسب ما يراه رواد المدرسة السلوكية الذين ركزوا في دراستهم على السلوك التنظيمي وعلى رأسهم ( chester, Bernard ).

وتتفق النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا هذه إلى حد كبير مع النتائج التي توصل إليها الباحث المهنا سنة (2003) حيث قام بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري للاتحادات الرياضية بدولة البحرين والتعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة (معايير التسيير الإداري) وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري بهذه الاتحادات، الأهداف التي تزيد الإدارة العليا تحقيق متطلبات هذه الدراسة، وشملت العينة رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة، رئيس مجلس إدارة اللجنة الأولمبية، مدير الاتحادات الإدارية بالمؤسسة العامة، مدير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عدد العينة (85) إداري، وتوصل الباحث إلى أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين، بمعنى أنه وجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل للاتحادات الرياضية.

كما تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,834) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0,798)، أي أن ما قيمته (0,798) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنظيم، كما بلغت قيمة  $B$  (0,834).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنظيم يؤدي إلى الزيادة في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,834)، ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (513,141) وهي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة **T** (25,152) والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، ومنه يتبين أن لمعيار التنظيم دور وتأثير كبيرين في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

وهذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه **هدى محمد محمد أبو شنب** في دراستها " أثر الوظائف الإدارية ( معايير التسيير الإداري) الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة " دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، إلى أن مستوى تطبيق معيار التنظيم بمؤسسة المدارس العالمية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان **متوسطا** حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,94)، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنظيم على مستوى الأداء بالمدارس العالمية وذلك استنادا على قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (150,468) وهي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) و قيمة **T** التي بلغت (12,267) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار وهذا في الصفحة 88.

### 4.3. تفسير ومناقشة المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة:

انطلقت الفرضية الجزئية الثانية من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث استخدمنا **سنة (6)** فقرات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل فقرة وتطبيق عليها التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية، تبين لنا أن مستوى تطبيق معيار التوجيه بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,74 - 3,44) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,10) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى **المتوسط** لتطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إذ جاءت في **المرتبة الأولى (1)** فقرة " يُصدر الرئيس الأوامر والتعليمات المتعلقة بكافة تفاصيل العمل وُصر على تنفيذها " بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,10)، وانحراف معياري بلغ (0,989) فيما حصلت الفقرة " أهتم بنصائح وتوجيهات رئيسي وأنفذها

بدقة " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,10) وانحراف معياري (1,066).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار التوجيه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا.

والنتائج التي توصلنا إليها تتفق نسبيا مع نتائج دراسة أحمد عوضين سنة 1995 بدمياط، وتهدف لدراسة مشكلات العمل الإداري بالإدارة الرياضية في محافظة دمياط، وكذلك الكشف عن مشاكل العمل الإداري المرتبطة بعناصر الإدارة المتمثلة في معايير التسيير الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتنسيق، إلى اتخاذ القرار بالإدارة الرياضية ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية في محافظة دمياط ثم المقارنة في مشكلات العمل الإداري بين مراكز شباب القرى والمدن، وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى أن الميزانيات المخصصة للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تتحقق أهدافها بفعالية وكذلك الاعتماد على حقائق المعلومات وضرورة اختيار القيادات العاملة بالهيئة وفقا للمعايير لاختيار تلك القيادات الصحيحة والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والفنون العلمية في حل المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج.

كما تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,975) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0,912)، أي أن ما قيمته (0,912) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التوجيه، كما بلغت قيمة  $B$  (0,975).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التوجيه يؤدي إلى الزيادة في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,975)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (732,123) و هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة  $T$  (27,793) و التي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، ومنه يتبين أن لمعيار التوجيه تأثير على تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

وهو ما يتفق النتائج مع توصل إليه الباحث **عز الدين هروم** في دراسته " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير بجامعة قسنطينة، سنة 2008، حيث توصل إلى أن الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي عادة ما تنمي العلاقات مع المرؤوسين الاهتمام الكافي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (2,83) وهو مستوى متوسط، كما توصل إلى إثبات الفرضية التي تنص على أن الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين الاهتمام الكافي وذلك استنادا على اختبار (T test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب والمتوقع عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) حيث بلغت (t) (-2,1005) وبمستوى معنوية (0,037) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05.

(t = -2,1005; Sig = 0,037 < 0,05) مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي ويؤكد عدم وجود الاهتمام الكافي من طرف الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة **هدى محمد محمد أبو شنب** في دراستها " أثر الوظائف الإدارية ( معايير التسيير الإداري) الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة " دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، إلى أن مستوى تطبيق معيار التوجيه بمؤسسة المدارس العالمية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,01)، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التوجيه على مستوى الأداء بالمدارس العالمية وذلك استنادا على قيمة F المحسوبة التي بلغت (78,796) وهي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) و قيمة T التي بلغت (8,877) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار وهذا في الصفحة 89.

### 5.3. تفسير ومناقشة المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة:

انطلقت الفرضية الجزئية الثانية من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث استخدمنا ستة (6) فقرات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل فقرة وتطبيق عليها التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية، تبين لنا

أن مستوى تطبيق معيار الرقابة بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,81 - 3,59) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,17) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى **المتوسط** لتطبيق معيار الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إذ جاءت في **المرتبة الأولى (1)** فقرة " يحتفظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته " بمتوسط حسابي بلغ (3,59) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,17)، وانحراف معياري بلغ (0,877) فيما حصلت الفقرة " تعتمد إدارة الإتحاد على معايير أداء حديثة للحكم على كفاءة وفعالية الموظف " على **المرتبة السادسة والأخيرة** بمتوسط حسابي (2,81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,17) وانحراف معياري (1,154).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق معيار الرقابة في الإتحاد الجزائري لكرة القدم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت **متوسطة**.

وهذا ما يفسر المستوى **المتوسط** للأداء الوظيفي بالإتحاد نظرا لعدم وضع الإدارة لمعايير حكم على أداء الموظف واكتفائها بالنصوص القانونية المطلقة من جهة، ومن جهة أخرى إلى ذاتية الرئيس و رؤساء اللجان ورغباتهم وعلاقتهم بموظفيهم.

كما تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث بلغ معامل الارتباط **R** (0,896) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد **R<sup>2</sup>** فقد بلغ (0,863)، أي أن ما قيمته (0,863) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار الرقابة، كما بلغت قيمة **B** (0,896).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار الرقابة يؤدي إلى الزيادة في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,896)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (1231,540) وهي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة **T** (35,574) والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، ومنه يتبين أن لمعيار الرقابة تأثير ودور مهمين على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

وهو ما يتفق تماما مع ما توصل إليه الباحث عبد الله بن عبد الرحمان بعنوان " الرقابة الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي " مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض سنة 2003، اهتمت هذه الدراسة باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومعرفة كفاءة الأداء، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والوسائل الرقابية المستخدمة، ومدى تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية للشرطة في منطقة حائل، وفعالية الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة، تكون الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات والاتصالات السرية، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الذاتية للعاملين وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة **هدى محمد محمد أبو شنب** في دراستها " أثر الوظائف الإدارية ( معايير التسيير الإداري) الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة " دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، إلى أن مستوى تطبيق معيار الرقابة بمؤسسة المدارس العالمية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي كان **متوسطا** حيث بلغ متوسطه الحسابي **(3,04)**، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار الرقابة على مستوى الأداء بالمدارس العالمية وذلك استنادا على قيمة **F** المحسوبة التي بلغت **(133,822)** وهي دالة عند مستوى **(a <\_0,05)** وقيمة **T** التي بلغت **(11,568)** والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار وهذا في الصفحة 90.

وهو ما يتفق مع ما توصل إليه الباحث **عز الدين هروم** في دراسته " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير بجامعة قسنطينة، سنة 2008، حيث توصل إلى أن النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب لا يتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور **(2,57)** و هو مستوى **متوسط**، كما توصل إلى إثبات الفرضية التي تنص على " لا يتوفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي " وذلك استنادا على اختبار **(T test)** على الفرق بين المتوسط العام المحسوب والمتوقع عند مستوى الدلالة **(a <\_0,05)**

حيث بلغت قيمة  $(t)$  (-3,621) وبمستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05.  $(t = -3,621; Sig = 0,000 < 0,05)$  مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي ويؤكد اتجاه المبحوثين نحو عدم توفر النظام المطبق في تقييم الأداء على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

### 6.3. تفسير ومناقشة المحور الخامس المتعلق بالفرضية الخامسة:

انطلقت الفرضية الجزئية الثانية من فكرة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث استخدمنا أربعة (4) فقرات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل فقرة وتطبيق عليها التقنيات والأدوات الإحصائية المتعلقة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية، تبين لنا أن مستوى تطبيق معيار التنسيق بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,97 - 3,34) بمتوسط حسابي عام مقداره (3,16) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق معيار التنسيق في الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

إذ جاءت في المرتبة الأولى (1) فقرة " يتم التنسيق مع الاتحادات الرياضية الأخرى عند بحث السياسات وقضايا أخرى مشتركة " بمتوسط حسابي بلغ (3,34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,16)، وانحراف معياري بلغ (0,741) فيما حصلت الفقرة " يتم التنسيق بين رؤساء اللجان الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3,16) وانحراف معياري (1,067).

ويؤكد كلوب (سنة 2011، ص 20) أن التنسيق معيار أساسي من معايير التسيير الإداري المختلفة وهو مطلب هام لتحقيق أهداف الهيئة أو المنظمة، حيث يتطلب العمل الإداري نوعا من التكامل بين معايير التسيير الإداري للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا التكامل ما هو إلا نوع من التنسيق بين الوظائف وما يتطلبه كل منها من إجراءات قبل وأثناء التنفيذ، ويجمع الباحثون على أنه لا يتم أي من هذه الوظائف في غياب التنسيق لأن التنسيق يتمثل في التحضير المنظم للجهد الجماعي و لتجهيز العمل أو التحرك بهدف تحقيق غاية مشتركة.

كما تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0,941) عند مستوى الدلالة ( $a < 0,05$ ) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0,919)، أي أن ما قيمته (0,919) من التغيرات في تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإتحاد ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنسيق، كما بلغت قيمة  $B$  (0,941).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق معيار التنسيق يؤدي إلى الزيادة في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم بقيمة (0,941)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (1002,345) و هي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) كما بلغت قيمة  $T$  (33,268) والتي تؤكد على معنوية معامل الانحدار، ومنه يتبين أن لمعيار التنسيق تأثير ودور مهمين على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الباحثة **هدى محمد محمد أبو شنب** في دراستها " أثر الوظائف الإدارية ( معايير التسيير الإداري) الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة " دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، إلى أن مستوى تطبيق معيار التنسيق بمؤسسة المدارس العالمية في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة واستنادا على مقياس ليكرت الخماسي كان متوسطا حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,73)، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معيار التنسيق على مستوى الأداء بالمدارس العالمية وذلك استنادا على قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (122,526) وهي دالة عند مستوى ( $a < 0,05$ ) وقيمة  $T$  التي بلغت (11,069) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار وهذا في الصفحة 92.

## الاستنتاج العام:

نستعرض في هذا البند أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذا نتائج اختبار صحة الفرضيات والتي تتمثل في ما يلي:

**1 .** معايير التسيير الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتنسيق لها تأثير ودور كبير في تطوير و تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ومستوى تطبيقها بالإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، وإن الالتزام بتطبيقها يساعدها على تخطي جميع العقبات التي تعترضه وتحول دون بلوغه لأهدافه فهي تعمل على التنبؤ بكل المتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات اللازمة لموجهتها، كما تسمح بتنظيم العمل وتوحيد الرؤى والتنسيق بين مختلف الجهود ومراقبة معدلات الأداء مما يضمن التطور والتحسين المستمر لمستوى الأداء به، الشيء الذي يؤدي إلى بلوغه لأهدافه المسطرة وبالتالي النهوض بقطاع الرياضة بصفة عامة وبكرة القدم بصفة خاصة.

**2 -** مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وعمال الإتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى متوسط في جميع مؤشرات نظرا للأهمية النسبية التي يحض بها، وهو مرشح للانخفاض أكثر إذا ما بقيت الظروف على حالها وعليه لا بد من الاهتمام أكثر بمعايير وعناصر تطويره وتحسينه المتعلقة بمعايير التسيير الإداري وكذلك العناصر المرتبطة بالدافعية والقدرة والكفاءة وظروف العمل المادية والمعنوية.

**3 .** التخطيط له تأثير ودور فعال في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وتطبيقه في الإتحاد الجزائري لكرة القدم وهو تطبيق **متوسط**، وإذا ما أراد الإتحاد بلوغ أهدافه المتمثلة في الرقي برياضة كرة القدم على المستوى الوطني والدولي فعليه أن يتبنى التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في عمله الإداري حتى يتمكن من رؤية الصورة المتكاملة لنشاطه وللبيئة التي يتعامل معها، مما يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة الهيئة أو المنظمة، والخارجي بين المنظمة وبيئة المحلية والدولية بما يضمن استمراره وإزهاره.

**4 –** التنظيم الجيد للعمل له تأثير ودور كبير في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي والاتحاد الجزائري لكرة القدم يطبقه بدرجة **متوسطة**، رغم أهميته البالغة المتمثلة في تحسينه لبيئة العمل الداخلية وتوفير الظروف المناسبة لأداء المهام مما يحسن مستوى الأداء بصورة ملحوظة، وعدم وجود تنظيم محكم أو إعادة تنظيم بين فترة زمنية وأخرى يؤدي إلى الفوضى وتقليل الإنتاجية وهدر الموارد البشرية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

**5 .** معيار التوجيه له تأثير ودور فعال في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ولهذا على الاتحاد الجزائري لكرة القدم أن يعطي لعملية التوجيه أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن اختيار المديرين ورؤساء المصالح والمكاتب يجب أن يعطى أهمية خاصة وعناية بالغة بعيدا عن المحسوبية والمحاباة أو أي اعتبارات أخرى ما عدا كفاءاته وخبرته ومهاراته في التوجيه والإشراف، فهو سيتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العمل، ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لديه قدرته على الاتصال بالآخرين وقدرته في التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين، وأن يمتلك القدرة على تحفيز رؤوسيه بطريقة تدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم.

**6 .** معيار الرقابة له تأثير ودور فعال في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي كونه يمكن المسير من التحقق من مستويات الأداء والتأكد من مدى مطابقته للخطط المرسومة وبالتالي تعديله وإرجاعه لمساره الصحيح.

**7 .** مستوى تطبيق معيار التنسيق بالاتحاد الجزائري لكرة القدم هو مستوى **متوسط**، رغم أنه يلعب دور فعال في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي كونه المحرك الرئيسي لدفع وظائف الإدارة و هو الذي يساعد على إنجازها خلال فترة زمنية قياسية، كما يقلل من تكاليف أداء الأعمال ويعمل على خلق جو عمل تعاوني لا يكون فيه صراع داخل المؤسسة ولا ازدواجية في ممارسة الأعمال.

**8 –** يمكن للاتحاد الجزائري لكرة القدم أن يعتمد أكثر على ما توصل إليه الباحثين من تقدم تكنولوجي في ميدان الإدارة، و ذلك بزيادة الاعتماد على استخدام نظم المعلومات الالكترونية

التي تزيد حتما من جودة عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ويجنب الاتحاد العديد من المشكلات التي تؤدي إلى تراجع مستويات الأداء.

9 . يمكن لمسئولي الاتحاد الجزائري لكرة القدم الاهتمام أكثر بموضوع معايير التسيير الإداري ورفع مستوى تطبيقها من المستوى المتوسط إلى المستوى المرتفع و ذلك من خلال التركيز على ما يلي:

- العمل وفق خطة إستراتيجية واضحة ودقيقة.

- الالتزام بعملية التخطيط والإيمان بها وضبط كل الأعمال في جدول زمني دقيق ومرن قابل لتعديل.

- وضع هيكل تنظيمي حديث يعطي كافة الأنشطة بما يضمن وضوح المهام والصلاحيات لكل لجنة أو مكتب أو موظف والقيام بعملية إعادة التنظيم كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

- توزيع الموظفين كل بحسب الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية خصوصا في مرحلة التوظيف، بحيث يجب أن تتوفر في الموظف الخصوصيات والمهارات التي يتطلبها المنصب.

- الاهتمام بعمليات تدريب وتكوين الموظفين بصفة دورية ودائمة وفق برامج خاصة بذلك.

- يجب أن يتم تقييم العاملين بعدالة وعلى أساس الكفاءة في العمل.

- ضبط معايير الحكم على أداء الموظف بدقة وعدم الاكتفاء بنماذج تقييم الأداء التي جاءت بها القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالوظيف العمومي.

- الاهتمام بمعالجة الأخطاء والعمل بشكل مستمر على تصحيحها وعدم الاكتفاء بالرقابة البعيدة فقط.

- الحرص على أن يعمل جميع الموظفين بالاتحاد وفق نسق فكري موحد يضمن الوصول إلى أهدافه المرسومة.

- الاهتمام بموضوع الأداء ورفع مستواه وتطويره من المستوى المتوسط إلى المستوى المرتفع وذلك بالتركيز على:

- الحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد له.
- إلزام العمال بالتقيد بأنظمة وقوانين العمل.
- الحفاظ على أوقات العمل الرسمية.
- تعزيز دافعية العمال لإنجاز مهام العمل على أكمل وجه.
- تنمية القدرة على الإبداع وتطوير العمل.

## خلاصة:

تعد معايير التسيير الإداري ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تنسيق) من المفاهيم المدرجة ضمن علم الإدارة، بحيث تعتبر من بين الوظائف الإدارية التي لا يتم الاستغناء عنها في عملية التسيير الإداري على جميع المجالات والمستويات من بينها في المجال الرياضي، وخاصة في عملية تسيير الهيئات والمنظمات والمركبات الرياضية.

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف معايير التسيير الإداري إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة بها، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين والمسيرين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها وتطبيقها، حيث يصمم الباحثون والمسирون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم لمعايير التسيير الإداري، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث أو المسير منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها.

إن معايير التسيير الإداري تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل العملية التسييرية والتنظيمية، ويمكن إيجاز معايير التسيير الإداري فيما يلي (التخطيط، الهيكل التنظيمي، التوجيه المتمثل في نمط القيادة، الرقابة، التنسيق، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز....).

وانطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في الهيئة والمنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لا بد من المسؤولين والمسيرين والإداريين في أية هيئة أو منظمة الاهتمام بمعايير التسيير الإداري من خلال الاعتماد على المعايير التالية: التخطيط والبرمجة الجيدة والمحكمة، الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل وأنماط الاتصال، عدالة التعامل، النمط القيادي الديمقراطي التحويري التشاروري، أساليب الرقابة الدقيقة والحديثة، والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق الجو والمناخ التنظيمي الفعال للعمل.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بموصفات محددة

وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن. ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة. ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية :

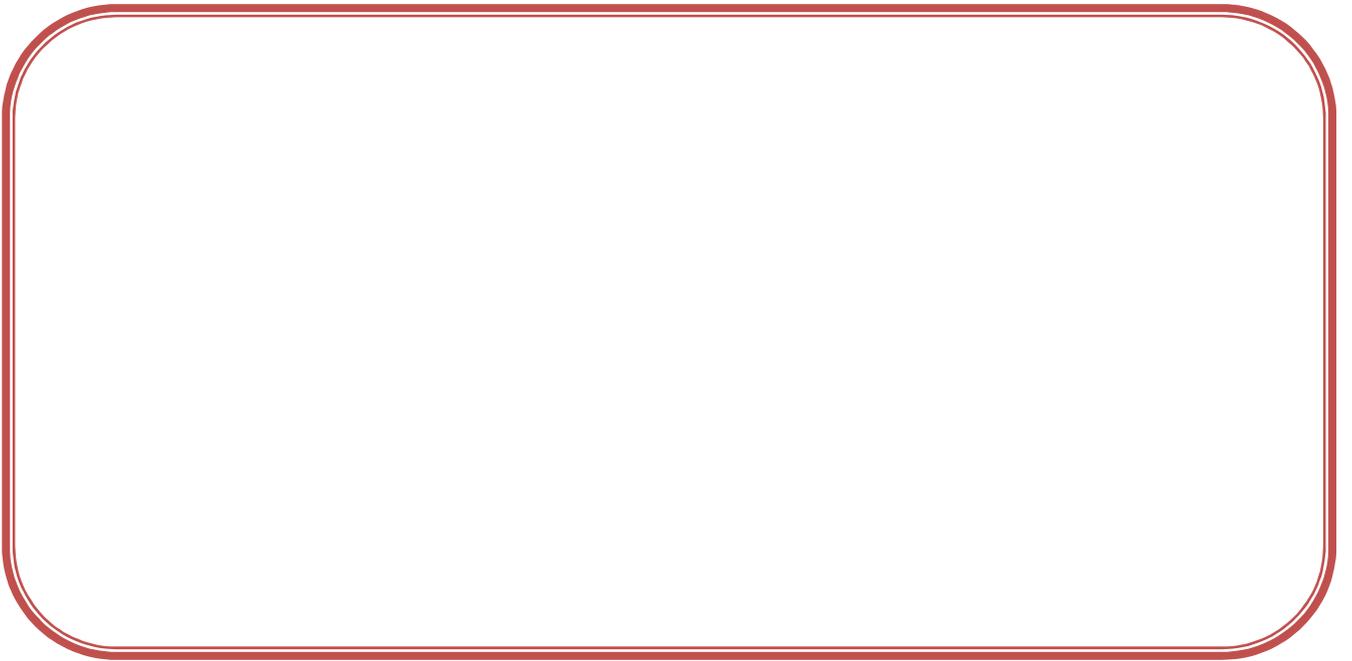
- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتسييرية التي تتضمن جو العمل، الإشراف وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومحاولة منا توضيح وتأكيد مدى تأثير وارتباط متغيرات وعناصر الدراسة فيما بينها، بمعنى اعتبار معايير التسيير الإداري وظائف وأنشطة تقوم بها الإدارة من أجل ترقية مختلف قطاعات العمل والرقي بها إلى أسمى درجات التطور لذا كان لعلم الإدارة مكانة بين كل العلوم السياسية منها والاجتماعية وحتى الدقيقة، الأمر الذي جعل من الباحثين في ميدان الرياضة يركزون الاهتمام بهذا العلم وجعله محورا رئيسيا في برامج أعمالهم كونه المحرك الرئيسي والمنسق الأساسي بين مختلف الجهود.

إن البحث في الميدان الإداري كان ولا يزال في تطور مستمر، ومن أهم ما توصل إليه البحث في هذا المجال هو اعتبار معايير التسيير الإداري عملية إدارية تسهل العمل وتضمن بنسبة كبيرة بلوغ الأهداف في أي مجال من مجالات العمل.

وعليه انطلق بحثنا من هذه النقطة المتمثلة في مدى تأثير معايير التسيير الإداري ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق) على تطوير أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم و كذلك القيمة التي تلعبها هذه المعايير في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للإتحاد، بحيث قمنا بدراسة كل معيار على حدا فعرفناها وذكرنا شروطها ومبادئها وتطرقنا إلى تأثيرها على أداء الإتحاد الجزائري لكرة القدم.

فخلصنا إلى أن لمعايير التسيير الإداري تأثير كبير على تطوير أداء الإتحاد، بالرغم أن الإتحاد لا يوليها الأهمية البالغة وهذا لاعتماده عليها إلا بنسبة ومستوى متوسط.



## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر:

القرآن الكريم

السنة النبوية الشريفة

### قائمة المعاجم والقواميس:

#### - باللغة العربية

01/ جبران مسعود، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام والرائد، دار العلم للملايين، طبعة 3، بيروت، لبنان 2005.

#### - باللغة الفرنسية

01/ Grand dictionnaire Larousse Librairie Larousse paris.

02/ Le petit LAROUSSE . dictionnaire encyclopédique illustré. 1998.

### قائمة الكتب:

01/ إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأ المعرف، الإسكندرية، 1999.

02/ إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط2، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003.

03/ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، نظريات الإدارة و تطبيقاتها، ط1، الإسكندرية، 2003.

04/ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة الإدارية للرياضة التخطيط في المجال الرياضي، ط1، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.

05/ إبراهيم عبد المقصود الموسوعة العلمية "توجيه" ط: 2003.

06/ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.

- 07/ إسماعيل السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
- 08/ برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 09/ برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
- 10/ بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 11/ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 12/ بهاء الدين، حسين كامل، مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل، دار المعارف القاهرة، 1997.
- 13/ جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية، 2009.
- 14/ جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هو للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 15/ حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، بيروت العربية للموسوعات، 1980.
- 16/ حبتور صالح عبد العزيز، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 17/ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 18/ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 19/ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 20/ حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، ط1، الطابع الفكري العربي، القاهرة، 2001.

- 21/ حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، ط1، منشورات حلبي الحقوقية، بيروت، 2007.
- 22/ حسنين صبحي، ودرويش كمال، الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستخدمة، موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2000.
- 23/ حسن أحمد الشافعي، التشريعات في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، ج1، ط1، الإسكندرية 2004.
- 24/ حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
- 25/ حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 26/ حمود خضير كاظم، السلك التنظيمي، ط1، الأردن، 2002.
- 27/ حيدر عيسات، المناخ التنظيمي في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية، 2004.
- 28/ خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية، تنظيم إدارة، ط2، مكتبة الهلال، بيروت، 2001.
- 29/ خطاب عابدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
- 30/ خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة التنظيم الإداري، الجمهورية الجزائرية، ط1، 1975.
- 31/ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيات الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 32/ درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، وائل للنشر، 2008.
- 33/ السالم مؤيد و حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2002.

- 34/ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات، الأسس المراحل والآليات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
- 35/ شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، الإسكندرية، 2001.
- 36/ الطائي يوسف حجيم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 37/ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- 38/ طلحة حسام الدين، د.عيسى عدلة مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996.
- 39/ عبد الرحيم عاطف زاهر، هندرة المنظمات، (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40/ عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 41/ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001.
- 42/ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 43/ عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية البدنية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
- 44/ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 45/ عصام بدوي، موسوعة التنظيم الإداري في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 46/ العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 47/ عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 48/ علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 49/ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 50/ غربي علي آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 51/ فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 52/ فرانسيس ديف، مايك و ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 53/ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 54/ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 55/ محمد رقيق الطيب، مدخل لتسيير وظائف وتقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 56/ محمد عودة، محمد خيرى، أساليب الاتصال والتفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1998.
- 57/ محمد أيمن عبد اللطيف عشعوش، الانتماء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996.
- 58/ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 59/ محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 60/ محسن علي الكبتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون دار النشر، بدون بلد، 2005.
- 61/ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

- 62/ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000.
- 63/ مصطفى حسين باهي، محمد متولي ألعففي، ببيكولوجية الإدارة المعرفية، مكتبة الحلو المصرية، ط1، 2005.
- 64/ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان 2005.
- 65/ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 66/ مفتي إبراهيم محمد، تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1996.
- 67/ موفق حديد محمد، الإدارة العامة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 68/ مريزق عدمان، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية، 2009.
- 69/ نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 70/ نداد محمد صوص، مدخل إلى علم الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 71/ هوارى سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس.
- 72/ الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

### الكتب باللغة الأجنبية:

- 01/ Laurant Belanger André : Petit jean- Louis Bergeron : Gestion de ressource humaines , une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983.
- 02/ DIMITRIWEISS , **ressources humaines** ,deuxièmes éditions ; Ed d'organisation , paris ,2003.
- 03/ Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz ,paris, 1999.

## قائمة الرسائل والأطروحات:

- 01/ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية 2008.
- 02/ افر وحن غنية، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008.
- 03/ البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2006.
- 04/ بن لحسن معمر، عمليات التنظيم والتخطيط الإداري في الدورات الدولية الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية 2007/2008.
- 05/ جمال حمادي، دور ووظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، السنة الجامعية، 2004/2005.
- 06/ خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، جودة المياه الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بجامعة قناة السويس، 2014.
- 07/ الخليفة زياد السعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2007.
- 08/ الراسبي ناصر بن هلال، تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان الجامعة الأردنية، 2004.
- 09/ الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2004.
- 10/ عبد العزيز محمد الحاج، التخطيط في إدارة الأندية الرياضية، دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي، حالة الأندية الرياضية "صعده اليمن" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008.

- 11/ العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2003.
- 12/ الفهد عبد المحسن سليمان، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 13/ كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر 3، 2011.
- 14/ لخضر معلوم، دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية بالمركب الرياضي لولاية البلدة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية. جامعة الجزائر 3، 2016.
- 15/ مبروك قارح، التنمية الإدارية ودورها في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر النخبوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2008.
- 16/ المطيري سلطان بن محمد، التنسيق بين الأجهزة الأمنية في الموانئ البحرية بمنطقة المدينة المنورة ودوره في تحقيق الأهداف الأمنية، رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- 17/ هدى محمد، محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، رسالة ماجستير بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

## النشرات والمراسيم والقوانين:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية للسداسي الثاني، 2006.
- المرسوم التنفيذي رقم 405/05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1426هـ الموافق ل 17 أكتوبر 2005 م، يتعلق بكيفية تنظيم الاتحاديات الوطنية الرياضية.
- القانون رقم 31/90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411هـ الموافق ل 04 ديسمبر 1990م.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 28/09/2006 المحدد لقواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية و سيرها.
- قانون 10/04 المؤرخ في 14/08/2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 61، المؤرخة في 01/10/2006.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المتعلق بتنظيم مديرية الشباب والرياضة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 22 المؤرخة في 04/04/2007.

## مواقع الإنترنت

<http://www.mjs.dz>

<http://www.internet> web site

[http://www.hr\\_group.com](http://www.hr_group.com)

<http://wwwhr.re7an.net>

<http://www.ahewar.or>

<http://www.alazhar.edu.ps/2010>

<http://www.alaqsa.edu.ps/2010>



# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 03

معهد التربية البدنية والرياضية

سيدي عبد الله - زرالد - الجزائر

الجزائر في : 25 فيفري 2014

المرجع رقم / 477 / 2014 / م.ت.ب.ر.



إلى السيد (أ.م.ع) رئيس الاتحاد الرياضي للكرة الطائرة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفني أن اطلب منكم تسهيل مهمة الطالب : زور يحيى

الذي يقوم ببحث ميداني تحت عنوان : مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تفويض أداء الاتحادية الرياضية للكرة الطائرة (FAF)

يندرج هذا البحث في إطار تحضير شهادة الدكتوراة

تقبلا وفائق الاحترام والتقدير.

نائب المدير ما بعد التدرج  
المدير المساعد الكلب ما بعد التدرج  
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية  
بن شرتين عبد الحميد



# جامعة الجزائر 03

## معهد التربية البدنية والرياضية

"دالي إبراهيم"

### استمارة البحث

في إطار انجاز بحث لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية  
- تخصص إدارة وتسيير رياضي بعنوان " مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير  
أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم "

يسعدني أن أضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة راجيا منكم قراءتها جيدا ثم الإجابة  
عليها بطريقة واضحة ودقيقة، علما أن مساهمتكم هذه تستعمل فقط لأغراض علمية وتهدف  
لإثراء البحث العلمي وتوسيع مجالاته.

ملاحظة: رجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السن:

الجنس:

المؤهل العلمي:

مدة الخدمة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	للإتحاد مشاريع وأهداف مستقبلية واضحة.					
02	يعتمد الإتحاد على خطط دقيقة وبرامج إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافه.					
03	تطبق إدارة الإتحاد مبادئ التخطيط الإستراتيجي الحديثة في عملية التسيير الإداري.					
04	تستدعي إدارة الإتحاد الموظفين للمشاركة في اقتراح أفكار وقرارات مستقبلية.					
05	تخصص إدارة الإتحاد ميزانية مالية كافية لتنفيذ خططها ومشاريعها.					
06	هناك بعض المسيرين بالإتحاد لا يلتزمون بعملية التخطيط ولا يؤمنون بها.					
07	يحتوي الإتحاد على هيكل تنظيمي حديث يشمل ويغطي كافة مشاريعه وأنشطته.					
08	يوجه و يوزع الموظفين على مهامهم كل بحسب مؤهلاته العلمية والوظيفية المطلوبة بالمهام.					
09	هناك بعض التداخلات في المهام والصلاحيات أثناء ممارسة المسيرين لمهامهم.					
10	قامت إدارة الإتحاد بإعادة عملية التنظيم في السنوات الأخيرة.					

					تعتمد الإدارة العليا بالإتحاد على إجراءات منهجية في عملية التوظيف والترقية.	11
					يسود بالإتحاد نمط تنظيمي رسمي محكم أم نمط تنظيمي غير رسمي عشوائي.	12
					للموظفين الحرية التامة والكاملة لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم الجديدة في مجال عملهم.	13
					يوجد أسلوب حوار وتشاور مفتوح ودائم بين الرئيس والموظفين.	14
					أهتم بنصائح وتوجيهات رئيسي وأنفذها بدقة.	15
					لا يهتم الرئيس بمشاكل الموظفين وحاجاتهم النفسية ويركز فقط على أخطائهم.	16
					يقوم الرئيس بتوسيع سلطة اتخاذ القرارات على أوسع نطاق.	17
					يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات المتعلقة بكافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.	18
					تعتمد إدارة الإتحاد على معايير أداء حديثة للحكم على كفاءة وفعالية الموظف.	19
					يقوم الرئيس بمتابعة ومعالجة المشاكل والأخطاء والعمل على تصحيحها.	20
					يقوم الإتحاد بمقارنة أدائه من خلال ملاحظة ومراقبة أداء الاتحادات الرياضية الأخرى.	21

					يعتمد الإتحاد على نظام تكنولوجي معلوماتي متكامل للمساعدة على اتخاذ القرارات.	22
					يحتفظ الإتحاد بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطته.	23
					يكتف الرئيس من عملية مراقبة ومتابعة الموظفين أثناء تأدية مهامهم.	24
					يهدف جميع الموظفين بالإتحاد على العمل وفق نسق فكري ينسجم مع أهدافه.	25
					يتم التنسيق بين رؤساء الوحدات الإدارية منعا للازدواجية والتعارض في القرارات.	26
					يصدر رئيس الإتحاد تعليماته وأوامره بالتنسيق والتشاور مع الجهة ذات العلاقة بالقرار.	27
					يقوم الإتحاد بالتنسيق مع الاتحادات الرياضية الأخرى عند بحث السياسات وقضايا أخرى مشتركة.	28
					للموظفين بالإتحاد الإرادة والرغبة الكبيرتين من أجل تحقيق أهدافه.	29
					يحرص الموظفون بالإتحاد على إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	30
					للموظفين بالإتحاد القدرة على تحمل الأعباء اليومية للعمل .	31
					يلتزم ويتقيد العاملون بالإتحاد بأنظمة وقوانين العمل.	32

					33	لدى الموظفين القدرة على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل.
					34	تتوفر لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات في العمل.
					35	للعاملين بالإتحاد الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة بمتطلبات مهامهم.
					36	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المسطرة.
					37	يتميز الموظفون بالإتحاد بخاصية الإبداع وتطوير العمل والأداء.
					38	للعاملين بالإتحاد القدرة على مسايرة ومعاصرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والتسيير الرياضي.

شكرا على تعاونكم معنا

## تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث تناولنا بالبحث عن مدى تأثير والدور الذي تلعبه كل من معيار التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق على تطوير الأداء الوظيفي للاتحاد الجزائري لكرة القدم.

وفي الخلفية النظرية تناولنا ثلاث فصول الأول خاص بمعايير التسيير الإداري في المجال الرياضي والثاني متعلق بالأداء الوظيفي أما الثالث فيتعلق بالاتحاد الجزائري لكرة القدم.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لحل الموضوع، ويشمل مجتمع البحث في دراستنا هذه مسيري وعمال الاتحاد الجزائري لكرة القدم والمنوط بهم مهمة تطوير الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة البحث بطريقة قصديه وشملت نصف عدد أفراد مجتمع البحث المتمثلين في الإداريين والمسيرين بالاتحاد فقط المعنيين بعملية التسيير الإداري (معايير التسيير الإداري) وهذا ما يتطابق ويتوافق مع موضوع الدراسة، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وكان حجم العينة 51 مسيرا وعاملا.

واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية ثم قمنا بالتحليل الإحصائي لإثبات أو نفي الفرضيات توصلت الدراسة إلى:

- لمعايير التسيير الإداري من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وتنسيق) تأثير كبير على تطوير الأداء الوظيفي الرياضة للاتحاد الجزائري لكرة القدم.
- التخطيط المحكم له تأثير كبير على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم ودائما ما يلجأ الاتحاد إلى برمجة أهدافه عند بداية كل موسم.
- التنظيم الجيد للعمل له تأثير كبير في تطوير أداء الاتحاد، والاتحاد الجزائري لكرة القدم يحاول دوما الاعتماد على هيكل تنظيمي محكم من أجل الابتعاد عن الفوضى والتنسيق بين كل الموظفين أثناء تأدية المهام.
- معيار التوجيه له دور كبير في تطوير الرياضة ولا يمكن للاتحاد الجزائري لكرة القدم الاستغناء عنه.
- النمط التوجيهي الأنسب لتطوير الرياضة هو الأسلوب الموجه والغرض منه هو المتابعة وتوفير المعلومات الضرورية.
- يجب على إدارة الاتحاد إتباع النمط والأسلوب القيادي الديمقراطي التشاوري والحوار في اتخاذ القرارات.
- لمعيار الرقابة دور كبير في جعل المخطط يسري في شكل جيد ولا يمكن الاستغناء عنه.

- أحيانا ما تقوم الاتحاد الجزائري لكرة القدم بإعداد برامج لعملية الرقابة وأحيانا ما تستخدم نتائج الرقابة لتعديل المخطط.
- لا يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في تطوير الأداء والرياضة على مستوى الإتحاد إلا بالاعتماد على معيار التنسيق بين جميع الفاعلين والعاملين بالإتحاد.
- من خلال ما استنتجته من دراستنا على الإتحاد استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في عملية التسيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق.

## **The impact of the administrative management standards on the performance of the Algerian football federation.**

### **Summary of the study**

**The aim of this study is to know the extent of the standards of the administrative management on the development of the performance of the Algerian football federation, Along this study, we searched for the extent of the impact and role of the standard of planning, management guidance and oversight of coordination to develop the performance of the Algerian football federation.**

**In the theoretical background we dealt with three chapters: the first concerns the criteria for administrative management in sports, the second concerning the performance and the third relate to the Algerian football federation.**

**To solve the issue, includes the leader of the league and in our study we based on the Algerian descriptive analytic approach of football and assigned to their task of the development of sports in general and football in particular, because of the little study, we have selected a sample of search with a deliberate that met, which includes half the**

members of the study , we didn't provide them with any kind of advantages, the sample was formed by 51 leaders and workers.

And we used the questionnaire as a tool to collect information, then we made a statistical analysis to prove and disprove the hypotheses, the study led to:

- The standards of administrative management ( planning, organization, coordination, and control) have a big impact on the development of the performance of the Algerian football federation.
- The arbitrator planning has a big impact on the development of the performance of the Algerian football federation which always programs his objectives at the beginning of each season.
- Good organization of the work has a big impact on development of the performance of the Algerian football federation always tries to rely on a tight organizational structure in order to get away from the anarchy and coordinator between all the staff in the discharge of the tasks.
- The standard of guidance has a big role in the development of sports, and the Algerian football federation cannot manage without it.
- The most adequate sheering style to develop sport is the oriented technique and then, its objective to be followed up and provided the necessary information.
- The administration of the federation must follow the democratic and convulsive leadership style and the dialogue for adopting decisions.
- The standard of control has a big role in making the scheme applies in good shape and indispensable.

**- The Algerian football federation sometimes prepares programmers to control and made results and sometimes are used to modify the plan**

**- The achievement of our objective concerning the development of performance and sport at the federation depends on the standard of coordination between all the workers at the federation,**

**-Through our study on the federation, we deduced that they used advanced and developed technology in the process of management, planning, guidance, supervision and coordination,**