



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية  
البدنية والرياضية  
تخصص: تسيير منشآت رياضية

واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين  
الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على مستوى المركب المتعدد النشاطات -18 فبراير- العالية - بسكرة

إشراف الدكتور :

د-طبيبي أحمد

إعداد الطالب :

نوار خرخاشي عبد الوهاب

السنة الدراسية

2017/2016:

# شكر وعرفان

عملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس  
لم يشكر الله"

نشكر الله تعالى على توفيقه لإنجاز هذا البحث  
ويسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم  
معنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد  
ونخص بالذكر الدكتور - طيبي أحمد - المشرف على بحثي هذا  
فلم ييخل بتوجيهاته ونصائحه علي ولم يتوانى في تقديم  
آرائه الصائبة لي حتى تم إنجاز هذا العمل  
وتشجيعه لي طوال فترة عملي هذا  
إلى جميع دكاترة وأساتذة معهد علوم ونشاطات التربية البدنية  
والرياضية خاصة قسم إدارة وتسير المنشآت الرياضية  
تحياتي إلى كل عمال مركب 18 فبراير بالعالية بسكرة

"والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"

# الإهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء  
هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل .  
أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات  
والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة .  
إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا  
عليه أبي الكريم – رحمة الله عليه -  
إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ، أخواتي و إخوتي  
وإلى زوجتي الكريمة التي شجعتني في إكمال  
دراستي وإلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء  
إلى أساتذتي الكرام وكل زملاء الدراسة أخص بالذكر أستاذي  
الكريم – طيبي أحمد- المؤطر لهذا البحث العلمي  
إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل ، أصدقائي الطلبة  
"نوار خرخاشي عبد العزيز ، جابر يحي ، بحير طارق عزيز ، قطاف تمام  
إبراهيم ، نوار خرخاشي خالد ، بن موسى بوبكر "  
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا سيستفيد  
منه الطلبة المقبلون على التخرج .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة .....
<b>المدخل العام</b>	
05	1- إشكالية الدراسة : .....
07	2- فرضيات الدراسة .....
07	3- أسباب اختيار الموضوع .....
08	4- أهداف البحث .....
08	5- أهمية البحث .....
10-08	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
12-10	7- الدراسات السابقة .....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الحوافز</b>	
15	تمهيد .....
16	أولا : ماهية التحفيز .....
16	1- تعريف الحوافز .....
18-17	2- أنواع الحوافز .....
19	3- خصائص .....
20	4- أهداف الحوافز .....
25-21	ثانيا: نظريات الحوافز .....
25	ثالثا: الحوافز المادية والمعنوية
25	1- الحوافز المادية .....
25	1-1- أهمية الحوافز .....
26	1-2- أنواع الحوافز المادية .....
28	1-3- متطلبات البنية الأساسية نظام الحوافز المادية .....
29	1-4- مراحل تصميم نظام الحوافز المادية .....
31	2- الحوافز المعنوية .....
33	1-2- مكافأة مدة الخدمة .....

33	..... 2-2-رسائل التقدير والإطراء
33	..... 2-3- المدح والتأييب
33	..... 2-4- التيسير الاجتماعي
33	..... 2-5- دوافع العمل النفسية
33	..... 2-6- دوافع العمل الاجتماعية
34	..... 2-7- العمل والحاجة إلى التقدير
34	..... 2-8- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات
34	..... 2-9- دوافع الإنجاز
34	..... 2-10- دوافع الاستقرار
35-34	..... 3- أشكال الحوافز المعنوية
36	..... الخلاصة

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

38	..... تمهيد
39	..... أولا : ماهية الأداء الوظيفي
39	..... 1- مفهوم الأداء
39	..... 1-1- المعنى اللغوي
39	..... 1-2- المعنى الاصطلاحي
40	..... 1-3- تعريف توماس
40	..... ثانيا : محددات الأداء الوظيفي
40	..... 1- الجهد
40	..... 2- القدرات
40	..... 3 - إدراك الدور
41	..... ثالثا: أنواع الأداء
41	..... 1- حسب معيار المصدر
42	..... 2- حسب معيار الشمولية
42	..... رابعا : أبعاد الأداء
43	..... 1- كمية الجهد المبذول
43	..... 2- الجهد المبذول
43	..... 3- نمط الأداء
43	..... خامسا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي
44	..... 1- تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد
44	..... 2- عملية تقييم الأداء الوظيفي
50-45	..... 3- أغراض تقييم الأداء
50	..... سادسا : محاور تقييم الأداء
51	..... سابعاً- طرق تقييم الأداء
54	..... ثامنا : الطرق الحديثة في تقييم الأداء
60	..... تاسعا : مقابلة تقييم الأداء
63	..... عاشرا : مشكلات تقييم أداء العاملين

64	حادي عشر :إجراءات تحسين مستوى الأداء
64	1-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء
65	2-تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول
65	3-الاتصالات المباشرة
67	الخلاصة

## الفصل الثالث : المنشآت الرياضية

69	تمهيد
70	أولا : ماهية المنشآت الرياضية
70	1-نبذة تاريخية
73	2-التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات
74	3-عزل العوامل الغير مرغوب فيها
74	4-عوامل السلامة و الأمان للملاعب
75	5-الصحة العامة
75	6-نواحي الإشراف
75	7-الإستغلال الأمثل
75	8-الناحية الجمالية
75	9-الناحية الإقتصادية
76	10-توقع التوسع مستقبلا
76	11-مسايرة التطورات
76	12-الصيانة
76	ثانيا : مكونات المنشأة الرياضية
76	1-الإستاد الأولمبي
77	2-المدرجات
77	3-حجرات تبديل الملابس الرياضيين
77	4-حجرات تبديل ملابس الحكام
78	5-حجرات الصحفيين
78	6-صالونات كبار الزوار و ضيوف الشرف
78	ثالثا : مزايا دراسة امكانيات المنشآت الرياضية
80	رابعا : تصنيف المنشآت و الأجهزة و الوسائل الرياضية
80	خامسا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر

83	سادسا : نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
87	سابعا : نقد التنظيم الجديد بالمنشآت الرياضية
90	الخلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

92	تمهيد
93	1- تعريف بالمؤسسة
94	2- الهيكل التنظيمي
95	3- الدراسة الإستطلاعية
95	4- المنهج المتبع للدراسة
96	5- مجتمع و عينة الدراسة
97-96	6 - ضبط متغيرات الدراسة
98-97	7- الشروط العلمية للأداة ( الخصائص السيكومترية )
98	8- أدوات جمع البيانات و المعلومات
98	9- إجراء التطبيق الميداني المعالجة الإحصائية
99	10- صعوبات البحث
100	الخلاصة

### الفصل الخامس : تحليل و مناقشة النتائج

102	تمهيد
135-103	1- عرض و تحليل نتائج الدراسة
136	2- تفسير نتائج الدراسة
138	3- مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
139	4- الاستنتاجات
140	5 - اقتراحات
142	الخاتمة
150-144	قائمة المراجع الملاحق ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
104	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
105	معرفة المستوى التعليمي	03
106	يوضح الحالة المدنية للعاملين	04
107	يوضح عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية	05
108	كيف يتم التحاقك بالعمل في المنشأة الرياضية	06
109	الحاجة إلى الحوافز أثناء العمل بالمنشأة الرياضية	07
110	يبين وجود نظام حوافز بالمنشأة الرياضية	08
111	يبين وجود أي من نظام حوافز مطبق بالمنشأة الرياضية	09
112	يبين وجود نزاعات داخل المنشأة الرياضية	10
113	يبين خضوع العمل للتقييم من طرف مسؤول المنشأة الرياضية	11
114	يبين الشعور بالانتماء وإحساس العاملين لها	12
115	يبين معرفة تفضيل تخلي العامل عن وظيفته مقابل عرض وظيفة مشابهة في منشأة أخرى	13
116	يبين معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يلبي احتياجاته المختلفة	14
117	يبين ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه يتناسب والجهد المبذول	15
118	يبين ما إذا كان زيادة في الأجر منذ الالتحاق بالمنشأة الرياضية	16
119	يبين مساهمة الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	17
120	يبين الحصول على مكافأة داخل المنشأة الرياضية	18
121	يبين إن كانت المكافآت تساهم في رفع مجهودات العاملين بالمنشأة الرياضية	19
122	يوضح إذ كانت المكافآت تمنع تعيين العاملين عن العمل	20

123	يوضح إذ كانت المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال	21
-----	---	----

## قائمة الجداول

124	يوضح إذ كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة كافية	22
125	يوضح إذ كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة تساهم في راحة العاملين	23
126	يوضح إذ كان يتم إشراك العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية.	24
127	يوضح أهمية مشاركة العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية	25
128	يوضح أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	26
129	يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة المواطنة على العمل.	27
130	يوضح أهمية الإشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل إلى زيادة الرضا به	28
131	يوضح أهمية الحصول على ترقية أثناء عمالك بالمنشأة الرياضية	29
132	يوضح أسس منح الترقية في المنشأة الرياضية	30
133	يوضح أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة	31
134	يوضح مساهمة امتيازات الترقية على الاستقرار في العمل بالمنشأة الرياضية	32
135	يوضح عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.	33

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	أنواع الحوافز	01
22	سلم الحاجات لماسلو	02
25	نظرية التوقع لفروم	03
31	يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز المادية الجيدة	04
57	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	05
60	الإعتبرارات التي تؤخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	06
94	يوضح الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات	07
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
104	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	09
105	معرفة المستوى التعليمي للعمال في هذه المنشأة الرياضية	10
106	يوضح الحالة المدنية للعاملين	11
107	يوضح عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية	12
108	كيف يتم التحاقك بالعمل في المنشأة الرياضية	13
109	الحاجة إلى الحوافز أثناء العمل بالمنشأة الرياضية	14
110	يبين وجود نظام حوافز في المنشأة الرياضية	15
111	يبين نوعية نظم الحوافز المطبق في المنشأة الرياضية	16
112	يوضح عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية	17
113	يبين إجابات العاملين حول خضوعهم للتقييم من طرف مسؤول المنشأة الرياضية	18
114	يبين إجابات العاملين حول شعورهم بالانتماء للمنشأة الرياضية	19
115	يبين تفضيل تخلي العامل عن وظيفته مقابل عرض وظيفة مشابهة في منشأة أخرى	20
116	يبين إجابات العاملين حول الأجر الذي يتقاضاه لتلبية احتياجاتهم اليومية	21
117	يبين إجابات العاملين حول الأجر المتحصل عليه وتناسبه مع الجهد المبذول	22
118	يبين إجابات العاملين ما إذا كان زاد الأجر منذ إلتحاق في المنشأة الرياضية	23
119	يبين إجابات العاملين حول كيف تساهم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنشأة الرياضية	24

## قائمة الأشكال

120	يبين ايجابات العاملين حول الحصول على المكافأة داخل المنشأة الرياضية	25
121	يبين ايجابات العاملين حول إذا كانت المكافأة في رفع مجهودات العاملين داخل المنشأة الرياضية	26
122	يبين ايجابات العاملين حول إذا كانت المكافأة تمنع تغيب العاملين عن العمل	27
123	يبين ايجابات العاملين حول معرفة إذا كانت تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية لهم	28
124	يبين ايجابات العاملين حول إذا كانت خدمات إجتماعية المقدمة من طرف المنشأة الرياضية كافية .	29
125	يبين ايجابات العاملين حول إذا كانت خدمات إجتماعية المقدمة من طرف المنشأة الرياضية تساهم في ارتياحهم .	30
126	يبين ايجابات العاملين حول إذا كان يتم إشراك العاملين للمنشأة الرياضية لصياغة قرارات متعلقة للعمل	31
127	يبين ايجابات العاملين حول أهمية مشاركة العاملين لصياغة القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية	32
128	يبين ايجابات العاملين حول اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	33
129	يبين ايجابات العاملين حول أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرار إذا زادت المواضية عن العمل في المنشأة الرياضية	34
130	يبين ايجابات العاملين على أهمية إشرافه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية بزيادة الشعور بالرضا بالعمل .	35
131	يبين ايجابات العاملين في المنشأة على أهمية الحصول على الترقية أثناء العمل في المنشأة .	36
132	يبين ايجابات على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة	37
133	يبين ايجابات العاملين حول أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة .	38
134	يبين ايجابات العاملين حول مساهمة إمتيازات الترقية على الإستقرار بالعمل في المنشأة .	39
135	يبين ايجابات العاملين حول عدالة المعايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .	40
	يوضح أهمية الإشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل إلى زيادة الرضا به	38
	يوضح أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة الرياضية	39
	يوضح أسس منح الترقية في المنشأة الرياضية	40
	يوضح أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة	41
	يوضح مساهمة امتيازات الترقية على الاستقرار في العمل	42

## قائمة الأشكال

	بالمنشأة الرياضية	
	يوضح عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	43

## مقدمة

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقتها الإيجابية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية .

ولعل الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية ولعل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين أصبح من أهم العوامل التي تتطلب وضع نظام من الحوافز المادية والمعنوية المتميز بالكفاءة والكفاية.

تحضى الحوافز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته و قدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم. وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر و غيرها .

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنشآت الرياضية نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المنظمة كما تباينت وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع العمال وما هي الأسس التي يتم بموجبها وضع نظام الحوافز و التخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

وفي موضوعنا هذا سنتطرق إلى الحوافز بصفة عامة ثم نعمل على تخصيص هذا الموضوع في المنشآت الرياضية الذي هو مجال اختصاصنا وبحثنا "فعلم الحوافز بصفة عامة ليس وليد اليوم وإنما هو وليد عدة أجيال من تراكم المعرفة الإنسانية ولا يزال يتقدم ويتطور وأصبح أحد المعايير الأساسية التي تعتمد في نجاح أو فشل مشاريع الدولة والحكومات في مجال المنشآت الرياضية وإدارتها ومحكما حاسما في قدرة الدولة ورياديتها بين الأمم"، وقد احتوت هذه الدراسة "واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين "إلى بابين الأول يتعلق بالدراسة النظرية والثاني بالدراسة الميدانية .

وفيما يلي عرض مختصر للمنهجية المتبعة من طرف الباحث في معالجته للأشكال المطروحة وذلك بتقديم أهم النقاط المتبعة بدءا بإشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة

حولها ثم عرض للفروض المقترحة كحل مؤقت إلى حين إثبات قبولها أو رفضها، يليها أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وشرحه لبعض مصطلحات الدراسة كالحوافز والمنشآت الرياضية والأداء الوظيفي.

- أما في الباب الأول الخاص بالدراسة النظرية قام الباحث بتقسيمه إلى ثلاث فصول الفصل الأول خص به الحوافز أما الفصل الثاني فخصص للمنشآت الرياضية والفصل الثالث خصص إلى الأداء الوظيفي

- الباب الثاني الخاص بالدراسة الميدانية ، قام الباحث في فصله الأول بتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وكذلك نوع العينة وأداة البحث المستعملة في جمع المعلومات والمتمثلة في الإستبيان وفي الأخير الأساليب الإحصائية التي استعملها الباحث ، أما الفصل الثاني فكان لعرض البيانات وتحليلها وبعد ذلك مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالفرضيات لإثبات قبولها أو رفضها ، كذلك مقارنة ما توصلت إليه الدراسة بدراسات أخرى عالجت موضوع نظام الحوافز وعلاقته بتحسين الداء الوظيفي وفي الأخير يضع الباحث يضع الباحث استنتاجاته واقتراحاته ، ثم خلاصة عامة يختتم بها بحثه ويتمنى أن تكون دراسته تمهيدا لبحوث أخرى وفي هذا المجال لكل طالب أو باحث .

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التسيير و لذلك تسعى المنشأة الرياضية إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام الموكلة لها للوصول إلى تحقيق أهدافها بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام الموكلة لها للوصول إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح لكن المقدره و حدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما :

• المقدره على العمل تتحدد بما يملكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات مكتبية من خلال التعليم و التكوين و الخبرة العلمية إضافة إلى الاستعداد الشخصي فإن الرغبة في العمل تمثلها الحوافز بمختلف أنواعها و التي تدفع سلوك الفرد و العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنشأة و تحسين كفاءة الأداء فيها .

• و بذلك احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري اتجاه العمل تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت في قسط كبير من تطوير مفهوم الفرد العامل و كيفية التعامل معه في المنظمة و من بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور و التي تعد من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز<sup>1</sup> .

• و ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية و التي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة و نجاح المنظمة و ذلك لاعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا و حسب بل هو خليط من المشاعر و الطموحات و الرغبات و من أجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية و المعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل ورفع مستوى أدائهم .

و تواصل الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث باعتماد على النظريات و المفاهيم الحديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي سبقت الإشارة إليها و التي كانت تركز أساسا على الإنتاجية حيث أصبح محور اهتمام النظريات و الاتجاهات الحديثة منصبا على قدر متساوي بين كلا العنصرين : الإنتاجية و العامل و من بين هذه النظريات نجد نظرية التوقع لفيكثور فروم و التي ترى<sup>2</sup> أن الميل إلى العمل لدى الأفراد و يتولى إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من تحقيق المنافع المرجوة ووفق لهذه النظرية فالأفراد يعيشون على الأمل ، حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدنا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقيق الأهداف المحددة و تقوم نظرية التوقع لفيكثور فروم و التي ترى أن الميل إلى العمل لدى الأفراد يتولد إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من تحقيق المنافع المرجوة ووفق لهذه النظرية فالأفراد يعيشون على الأمل ، حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدنا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقيق الهدف المحددة و تقوم نظرية (Z) التي طورها وليام أوتشي على أهمية الجانب

<sup>1</sup> - Create pdf files without this message by pure lasing nova pdf printer ( <http://www.nova-pdf.com>) , 12/04/2017 à 17h :00

<sup>2</sup> - <http://www.nova-pdf.com> . نفس المرجع .

الإنساني للعامل حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل بمذلل والاستثمار في البحوث والتطوير، فهي الأمور وحدها لا تكفي بل من تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون روح الجماعة وبالتالي الفعالية.

وبناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز باعتبارها المحرك الرئيسي بطاقات ورغبات الأفراد في العمل وذلك فإن غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على أداء العاملين ، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغيابات، .... الخ ، مما يؤثر سلبا على فعالية المنظمة ككل.

وباعتبار أن المنشأة الرياضية من أهم المؤسسات الرياضية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تحقيق التنمية والتوازن الاجتماعي ذلك بما تقدمه من أنشطة رياضية لأفراد المجتمع فإن نجاحها ورفع كفاءة أفرادها ، يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها ، وهي الفعالية لا تتحدد فقط بمستوى إعداد الأفراد وتدريبهم ومستوياتهم العلمية والفنية ، بل بما توفره بيئة العمل من حوافز وعلاقات إنسانية ورعاية للعاملين بما يتوافق ورغبتهم وما يشبع حاجياتهم بما يترك آثار ايجابية ويهيئ لديهم شعور بالرضا نحو العمل وبالتالي تحسين الأداء.

ولكنه وبرغم من التغيرات والتطورات التي شهدتها المنشآت الرياضية الجزائرية منذ الاستقلال سواء من حيث عدد العاملين أو من الهياكل الرياضية ، إلا أنها تعرف حاليا عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف والغياب الرياضية والاجتماعية التي وجدت من أجلها. وهذه الوضعية الصعبة التي تمر بها المنظومة الرياضية الجزائرية من خلال المنشآت الرياضية ، مرتبط بمشاكل عديدة من بينها مشكلة التحريك وتحفيز العاملين نحو أداء جيد حيث يعتبر عمال المنشآت الرياضية من أهم الموارد البشرية ، لكن هذه الفئة غير مستخدمة بفاعلية وبدون تحفيز ، وذلك بسبب ضعف نظام الحوافز بصفة عامة في المنشآت الرياضية ، مما أثر سلبا على أدائهم الوظيفي وعدم رضاهم عن أوضاعهم المهنية الشيء الذي يؤكد الاحتجاجات والاضطرابات التي تقوم بها مختلف الفئات وممارسي المنشآت الرياضية<sup>1</sup> .

وبالنظر إلى الإصلاحات التي تشهدها المنشآت الرياضية والتي تمر حتما بكيفية بناء نظام للحوافز يمكن من تحسين أداء العاملين ، ومن أجل الوقوف على مدى ارتباط مستويات الأداء بالمنشآت الرياضية ونظام الحوافز التي تتبناه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

هل لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية؟  
ويتفرغ من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية؟

- 1- هل المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تحمل به من اجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟
- 2- هل للحوافز المادية دور في تحسيس الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية ؟
- 3- هل للحوافز المعنوية دور في تحسيس الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية ؟

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره . (http://www.nova.pdf.com) - 1

**2-فرضيات الدراسة :** تمثل الفروض إجابات محتملة أو مبدائية لتساؤلات البحث وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرصة الرئيسية التالية :

- لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية .

### فرضيات فرعية :

- 1- المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل به من أجل تحسين أداء العاملين
- 2- الحوافز المادية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية
- 3- الحوافز المعنوية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية<sup>1</sup>.

### 3-أسباب اختيار الموضوع

#### أ-أسباب ذاتية :

- رغبتي فغي الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وتوسيع مجال معرفي من الناحية النظرية والتطبيقية .
- الرغبة في الاستعادة من الدراسة في جوانب الحياة العملية.
  - التعرف على الموضوع لأهمية في الوقت المعاصر
  - عامل الانضباط لمتطلبات الدراسة الأكاديمية في مجال تخصصنا إذ أن موضوع الحوافز والأداء الوظيفي من اهم المواضيع المجددة في هذا التخصص.

#### ب-أسباب موضوعية :

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي
- الارتباط الوثيق بين الحوافز ومجال تخصصنا تسيير المنشآت الرياضية .
- أهمية الحوافز كوظيفة من وظائف الإدارة
- كون موضوع الحوافز من أهم المواضيع في علوم تسيير المنشآت الرياضية
- تقارب موضوع البحث مع اهتمامها الباحثين واهتماماتهم واستعداداتهم المعرفية.

### 4- أهداف البحث :

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على المعلومات وبيان العلاقات الجديدة بين الأشياء إضافة إلى تطوير وتحليل المعلومات المقدمة وقد جاءت دراسة واقع نظام الحوافز بالمنشآت الرياضية وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ودراستنا تضيف لبنة من اللبنة التي يسعى الباحثون في ميدان علوم إدارة وتسيير رياضي إلى تقديم طول لها وقد تجسدت أهداف دراستنا في النقاط التالية :

- دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهمية ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية.
- التعرف على دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية
- التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية

مرجع سبق ذكره (<http://www.nova.pdf.com>) - 1

### 5- أهمية البحث :

نظرا لأهمية موضوع نظام الحوافز ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية من خلال ما يصبو إليه في تشجيع وتحفيز العمال على زيادة تحسين أدائهم الوظيفي للمسايرة والانسجام مع الأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها ويطبق نظام الحوافز في المنشأة من خلال أداء الفرد أو الجماعة الذي يحدده النظام الإداري المسؤول على وضع الحوافز وربطها بأداء العمال إذ أن هذا الأخير هو المحور الذي تدور حوله كل أجزاء المنشأة .

كما يتوقع أن ما تتوصل إليه الدراسة الحالية هو توفر معلومات هامة لمديري المنشآت الرياضية حول تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها مما يساعدهم على تطبيق الحد لنظام الحوافز من أجل حشد طاقاتهم وقدراتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

### 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 1/ الحوافز :

- **المعنى اللغوي :** نقول حفز حفزا حقه وحركة ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.

- **المعنى الاصطلاحي :** للحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على النحو الأحسن وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم<sup>1</sup>.

- يركز هذا التعريف على العوامل التي تستخدمها الإدارة لدفع وتحريك قدرة الإنسان لزيادة كفاءة أدائه.

- **كما تعرف كذلك على أنها :** مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>

- **كما يرى بدوي ومصطفى أن الأداء :** عبارة عن نتاج جهد معين يقوم به فرد معين أو جماعة ما لانجاز عمل معين<sup>3</sup>.

إذن هذا التعريف يركز على أن الأداء مجموعة من الأنشطة والسلوكات والتصرفات المختلفة التي يقوم بها عامل ، ومجموعة عمال في إطار منظم تشرف عليه هيئة إدارية بغية انجاز عمل معين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

**التعريف الإجرائي للحوافز :** هي مجموعة الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من منح و مكافآت التي تضاف إلى الراتب الأساسية للعامل بالإضافة إلى الترقيّة و المشاركة في اتخاذ القرارات و ذلك نتيجة لتميز أداء العامل حيث ادارة مركب 18 فبراير لهذه السياسة لدفع العمال لمزيد من العطاء لتحسين أدائهم .

1 - إسماعيل عبد الفتاح الكافي : معجم مصطلحات عصر العولمة .

2 - علي مولا : الموسوعة العربية الموسعة ، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر البيان ، 2010 ، ص 185.

3 - طلحت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب القاهرة (مصر)، 1992 ، ص 19.

**المنشأة الرياضية :** تعرف على أنها وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ، و ذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها حيث يؤثر كل جانب منهما في الآخر و يتأثر به و هي :

الأهداف التي تكون معروفة وواضحة الموارد البشرية و المادية و العمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة .

### تعريف الإجرائي :

هي الهياكل و الميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني و الرياضي بأفاعة أنواعه بما في ذلك من معدات و تجهيزات ضرورية حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس و معايير دولية و أن تماشى مع التطورات الحديثة و تعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي .

### الأداء الوظيفي :

**المعنى اللغوي :** من معاجم اللغة الأداء مصدر للفعل أدى و يقال أدى الشيء وصله .  
**المعنى الاصطلاحي :** يعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هي كمية الجهد المبذول و نوعية و نمط الأداء<sup>1</sup>

• نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد و حصيلة التفاعل بين الجهد المبذول و نوعيته و كذا نمط الأداء .

### - التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له لتحقيق أهداف المنشأة التي يشتغل بها بكفاءة وفاعلية.

### 7-الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى:** دور الحوافز في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية من وجهة نظر العاملين بها ، لدراسة حالة المركب الرياضي الألمبي محمد بوضياف ، الجزائر العاصمة ، لبوداود محمد الأمين ، لنيل شهادة الماستر ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر العاصمة ، السنة الجامعية 2012\_2013 .

تناولت الدراسة في الفصل الثاني حوافز العمل ، طبيعتها و برامجها ثم الفصل الثالث أهمية الأداء الوظيفي و مؤشرات و طرق تقييم الأداء و كذلك معوقاته .

**التساؤل العام للدراسة:** ما العلاقة بين الحوافز المقدمة لعمال ومستوى أدائهم في المنشأة الرياضية ؟ و تفرع عنها تساؤلين هما :

1-ما علاقة الحوافز المادية "الأجور و المكافآت" بمستوى أداء العاملين؟.

1 - عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ( مصر ) ، 2007 ، ص ص 25-26

2- ما علاقة الحوافز المعنوية "الترقية و المشاركة في القرار" بمستوى أداء العاملين؟

**فرضيات الدراسة :**

فرضية رئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تستخدمها المنشأة ومستوى أداء العاملين

**فرضيات فرعية :**

1- تؤدي الحوافز المادية "الأجر والمكافآت" إلى زيادة مستوى الأداء لدى العاملين .

2- تساهم الحوافز المعنوية "الترقية و المشاركة في القرار" في رفع مستوى رضا العاملين و استقرارهم .

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

**أدوات جمع البيانات في الدراسة هما :** الإستبيان و المقابلة النصف مقننة.

**نتائج الدراسة:**

تؤدي الحوافز المادية "الأجر و المكافآت" إلى زيادة مستوى أداء العاملين في المنشأة الرياضية .

تساهم الحوافز المعنوية "الترقية و المشاركة في القرار" في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار عند العاملين في المنشأة الرياضية.

**الدراسة الثانية:** أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة في أمانة عمان الكبرى ، لغازي حسن عودة الحلايبة ، تخصص إدارة الأعمال ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط بعمان "الأردن" ، السنة الجامعية 2013 .

تناولت الدراسة في الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة.

**التساؤل العام للدراسة :** ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟.

**التساؤلات الفرعية:**

1- ما أثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟.

2- ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟.

**فرضيات الدراسة:**

**فرضية رئيسية :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\leq 0.05$  للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

**الفرضيات الفرعية :**

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\geq 0.05$  للحوافز الإجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي  
أدوات جمع البيانات هي : الإستبيان والملاحظة.  
نتائج الدراسة :

وجود علاقة خطية وترايبطية قوية بين أبعاد الحوافز المادية والمعنوية مع تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة الذوي لذوي الخبرة القليلة ، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي .

تمهيد

يبدل الفرد جل طاقته في القيام بعمل كضرورة من ضروريات الحياة ويقدم بذلك خبراته لتحقيق أهدافه ولأجل الحصول على نتيجة و تشجيع ، كما لا بد من توافر أهم سمات الأعمال العامة و الخاصة و يقصد بذلك الحوافز التي تشكل فنا .

و يحكم أن الإنسان ( العامل ) هو المورد الرئيسي الذي يجب الاعتناء به و المحافظة على كيانه و تطويره لذلك كان لا بد من تحفيزه لتحقيق المنفعة العامة ( للمنظمة و العامل ) و نجاح الأعمال مرتبط بالكفاءة و المهارة المحفزة ماديا و معنويا ، و ما الحوافز إلا و سائل أو مجموعة من الظروف التي تتوافر في بيئة العمل و تشبع رغبات الأفراد بحيث يكون حافز محققا لهذه الرغبات أو بعضها مما أدى إلى ظهور تفسير وشرح هذه العملية للنظر للفتاوت واختلاف النتائج المترتبة على استخدام نظم الحوافز ، و شروع حالة من عدم الرضا بين العاملين من الناحية و أفراد الإدارة من ناحية أخرى ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وقوت تأثيره فإن ذلك يدعون لمناقشته بنظرة تحليلية لنحقق تلك الأهداف .

أولا : ماهية الحوافز

1- تعريف الحوافز

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع ، فسننظر إلى جملة منها فيما يلي :

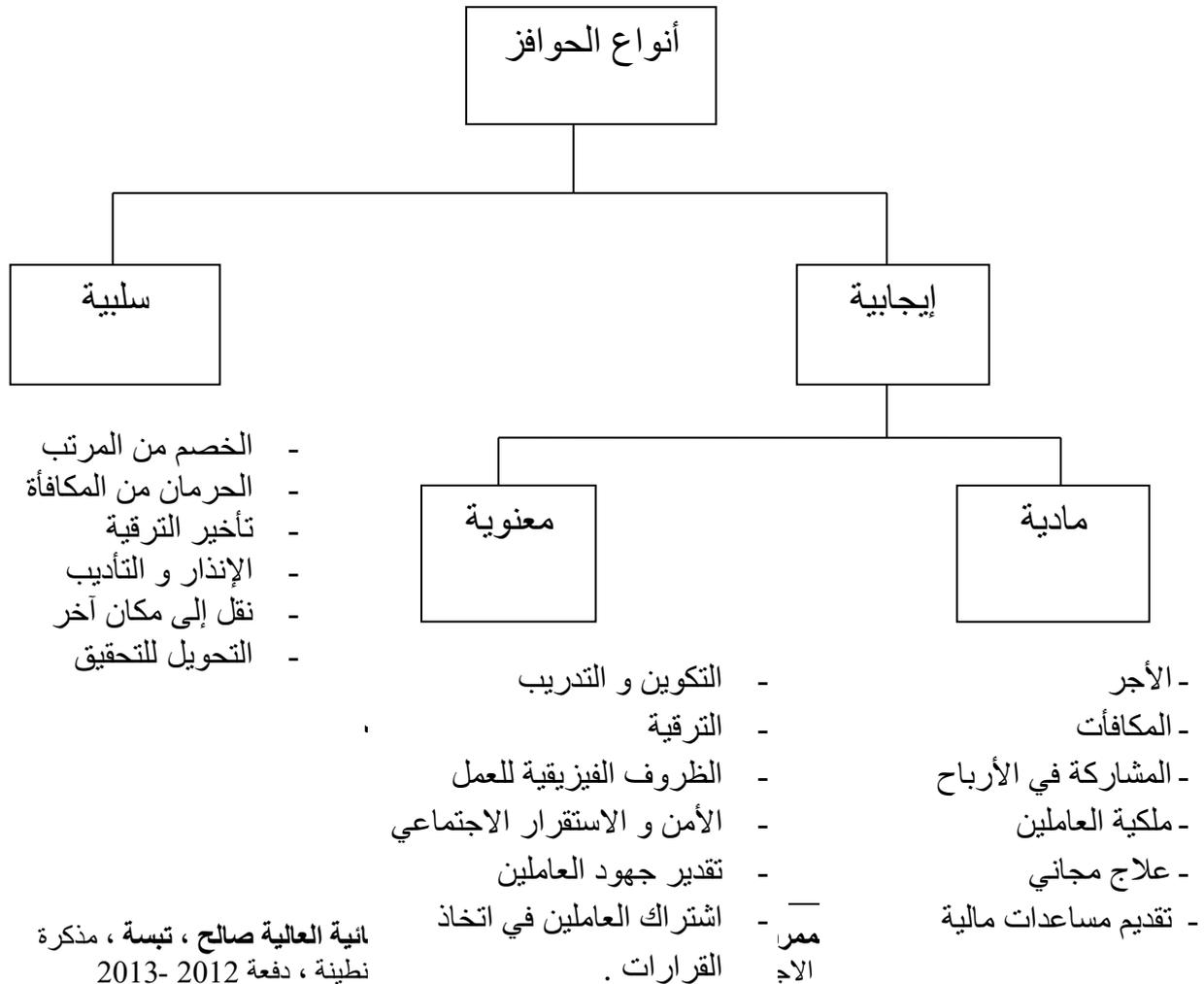
- تعود كلمة حوافز في أصلها إلى كلمة " حفز " في اللغة والتي تعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه و استعد ، بمعنى حثه ودفع إليه<sup>1</sup> .
- هذا فيما معناه اللغوي أما اصطلاحاً فهذه مجموعة من التعاريف المتعلقة بالحوافز :
  - الحافز هو فرصة أو وسيلة ( مكافأة ، علاوة ... إلخ ) توفرها أمام الفرد لنثير رغبته ، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها ، وإشباع حاجة يحس بها<sup>2</sup> .
  - الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين<sup>3</sup> .
  - الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبه الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد لأدائه لعمل معين ، وتتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجياته ورغبته<sup>4</sup> .
  - الحوافز عبارة عن عوامل خارجية ، وتشير إلى الحوافز التي تتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد ، والتي يتم من خلالها استئثار الدافع لتحريكه<sup>5</sup> .
  - الحافز هو كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من الدافع / الباعث الحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ، و يقلل أو يبطل المفهوم الدافع<sup>6</sup> .
  - الحوافز هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما بتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد لاهتمامهم لعملهم وأدائهم كما و نوعاً ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ، و رفع الروح المعنوية عند أفراد العاملين لإشباع حاجاتهم<sup>7</sup> .
  - من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم الحوافز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد ، إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جل الفرد .
- **ويمكن تعريف الحوافز :** هي عبارة عن مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية .

## 2- أنواع الحوافز

- 1 - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للعالم ، الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 212
- 2 - عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 390 .
- 3 - سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 100 .
- 4 - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 117 .
- 5 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 117 .
- 6 - حسين حرير ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، ط3 ، 2007 ، ص 117 .
- 7 - يوسف حليم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي كامل ) ، ط1 ، مؤسسة الوران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 404 .

يوجد تصنيفات متعددة و متنوعة للحوافز ، و متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز ، الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة ممن الأداء الإنساني لعاملين ومن أهم هذه التقسيمات :

الشكل رقم 01 : يوضح أنواع الحوافز<sup>1</sup>



## 3- خصائص الحوافز

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها<sup>1</sup>:
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين ننفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز ، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد .
  - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد .
  - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية ، والتي يمر بها البلد و التي قد تؤثر على سلوك العاملين .
  - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين ، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها .
  - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية .
  - مرونة نظام الحوافز و عائلته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل ، لاسيما وأن دوافع ملين في تغير مستمر .
  - أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد ، حيث أنها المسيطرة على سلوكه و تصرفاته عن غيرها من الدوافع .
  - العمل على إيجاد رغبة جديدة ، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية و المعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة .
- أن يتسم الحافز بالنزهة و عدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات و المحسوبيات في منحها و ألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود<sup>2</sup> .

## 4- أهداف الحوافز

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ( المدخل و الأهداف ) ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1999 ، ص 121 .  
<sup>2</sup> - صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص 121 .

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الحوافز ، و هذه الأهداف تتلخص فيما يلي <sup>1</sup>:

1-المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا ( شخصيا ) مهما في حد ذاته و عرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد ، وتعزيز انتماءهم و علاقاتهم مع المنظمة وإداراتها ومع أنفسهم وزملاءهم .

2-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره ، أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .

3-المساهمة في تعزيز العمال لأهداف المنظمة أو سياستها وتنمية قدراتهم وميولهم التكيفية معها ( انتماءهم ) ، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ، و يخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم و العداوة و السلبية بين الطرفين ، وبصورة تنعكس سلبا على المنظمة و العمال معا ، قد تكون مدمرة أحيانا .

4- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم و قدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم و يحسن من خدماتها و عطائها في النوع ، الأمر الذي يعكس أثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضا زيادة إيرادات المنظمة في نفس الوقت .

5- إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم و غاياتهم و توجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه ، و تحديد مدى قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين ، كما تحدد مدى الاستمرارية في إتباع أسلوب وسلوكا معين وكل ذلك يقصد تحقيق أفضل تكيف مع البيئة الداخلية <sup>2</sup>.

6- إن أهداف المنظمة يرتبط بقدرتها المنظمة على استخدام الحافز و توظيفه بالشكل الذي يؤدي بها تحقيق الأهداف التالية <sup>3</sup>:

- 1- المحافظة على مستوى معين من التكاليف و خفضها .
- 2- زيادة اهتمام العاملين بالألات و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها
- 3- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات .

### ثانيا : نظريات الحوافز

إن نظريات الحوافز للعمل لم تكن العهد بل أنها امتدت لفترات طويلة من الزمن إذ مرت بمراحل تاريخية متعاقبة وهي :

#### 1-2- نظرية الإدارة العلمية :

1 - عبد العزيز بن سعد الفحطاني ، فعالية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في العلوم الإدارية الأمنية ، الرياض السعودية ، 2003 ، ص 15 .

2 - عبد العزيز بن سعد الفحطاني ، المرجع السابق ، ص 15 .

3 - طاهر محمود الكلادة ، تنمية و إدارة موارد بشرية ، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، العبدلي ، 2008 ، ص ص 117-118 .

تعد هذه النظرية من أقدم المحاولات التي تناولت نظرية الحوافز ودوافع العمل حيث أن فريدريك تايلور قام بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية وتقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي ، حيث يعتبر الأجر ( المال ) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل ونظرا لكون الإنسان كائن اقتصادي فهو يسلك من خلال سلوكا عقلانيا بالأداء ونظرا لكون زيادة الإنتاجية يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه المنظمة فإنه يتحقق من خلال زيادة الأجر النقدي الذي يتم دفعه للعامل إضافة لتحفيزه ماديا وبشكل مستمر من أجل أن يحقق إنجازا بالأداء وفي ضوء ذلك الإطار الفكري فقد قام فريدريك تايلور F.Taylor ببناء نظريته في حساب الأجر الذي ينبغي أن يدفع للعامل بغية تحفيزه في تحسين الأداء وزيادة كفاءته وفعاليتها.<sup>1</sup>

## 2-2- نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs :

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل إبراهيم ماسلو Abraham Maslow من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين :

أ/2- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم هرمي بحسب أولويتها للفرد .

( الشكل 02 )

ب/2- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوكه وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز .<sup>2</sup>



الشكل رقم 02 : سلم الحاجات لماسلو

المصدر : علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، ص 211 .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2002 ، ص ص ( 66 - 67 ) .

<sup>2</sup> - إبراهيم عباس الحلبي : تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها ، دار الفكر العربي ، القاهرة ( مصر ) ، 2013 ، ص ص ( 118 - 119 ) .

ونلاحظ في هذا الهرم مايلي :

- الفرد ينتقل للمستوى الأعلى بعد حدوث الإشباع لديه .
- درجة الوصول لإشباع الحاجة تختلف باختلاف الأفراد .
- لا يتساوى الأفراد في خضوعهم للترتيب في الحاجات .
- حاجة الاحترام والتقدير وتحقيق لا نهائية ، وبالتالي يمكن للمنظمة استخدامها كحافز مستمر .

- إشباع الحاجات من المنظور الأخلاقي و الإسلامي .<sup>1</sup>

### 2-3- نظرية ماكلند في الحاجات ودورها في التحفيز :

لقد حدد ماكلند و ونتر ( Mcelland and winter ) ثلاثة أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دورا رئيسيا بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد وهي :

أ/ الحاجة للقوة **Need for power** :

-إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة للحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية والباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

### ب/ الحاجة للانتماء **Need for Affiliations** :

إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحييهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث للتخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين ويتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم وبصور مختلفة والسعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين .

### ج/ الحاجة للإنجاز **Need for Achievement** :

إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحققة لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

### 2-4-نظرية اتجاه الهدف :

تشير هذه النظرية على أن الأفراد يبذلون جهودا كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلا من الأهداف سهلة التحقيق ، لاسيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها ولذا فإن التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبير عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها ، أي حينما يحدد الأفراد أهدافا بالغة الأهمية تنسجم

<sup>1</sup> - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2008 ، ص 90 .

مع تطلعاتهم وطموحاتهم ومهما كانت التحديات التي يواجهونها بصورة ذاتية من أجل إنجاز تلك الأهداف وتحقيقها.<sup>1</sup>

## 2-5- نظرية العاملين لهزربرغ HERSBERG'S TWO FACTOR THEORY :

يقسم هزربرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة .

فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته ، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن العمل ، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة ... إلخ .

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى ، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن ان يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.<sup>2</sup>

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ، ووجود فرص التقدم في الحياة العملية ... إلخ ، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله ، ويرى هزربرغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها ، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل ، وبالتالي أكثر مردودية.<sup>3</sup>

## 2-6- نظرية فروم VROOM THEORY :

وتعتبر نظرية فروم Vroom من النظريات الحديثة في الدوافع إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وأثرها على الدافعية في الأداء ، إذ أن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج ( العوائد ) التي يرغبون بها ، فهي مدخلا عقلاني للتحفيز وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة مابين القابلية بالإنجاز والحوافز ( العوائد ) المتحققة لذلك الإنجاز أي :

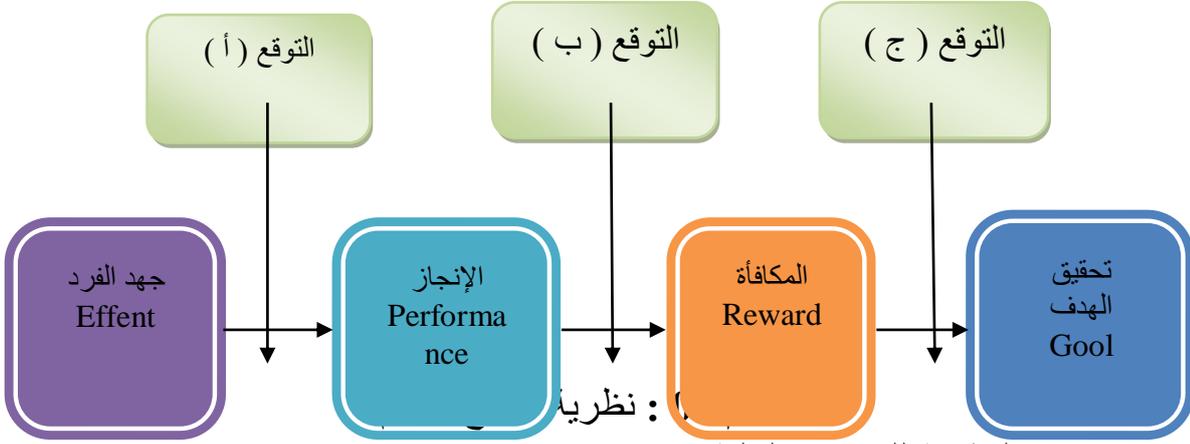
$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times \text{القابلية} \quad \text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability}$$

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2009 ، ص 108 .

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدوان : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية وتطبيقية ) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 80 .

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس وحسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 170

والشكل يبين العلاقة بوضوح :



نظرية :

إذ تشير هذه النظرية للعلاقات التالية :

- أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه .
  - ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها .
  - ج- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها .
- لذلك فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة

1.

ثالثا : الحوافز المادية و المعنوية

1- الحوافز المادية :

1-1- أهمية الحوافز المادية:

لنظام الحوافز المادية أهمية كبيرة في أي مؤسسة لكون أن الحوافز المادية تعتبر عاملا مهما لدى العمال لكن تأتي الحوافز كملحقات للأجر الأساسي بالنسبة للعامل، وتبرز أهمية الحوافز المادية بالنسبة للمؤسسة والعمال في :

- تحسين إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة المبيعات.
- تعظيم أرباح المؤسسة وتحسين صورتها الخارجية.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي ( أطر نظرية وتطبيقات عملية ) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،

- مكافأة الأداء المتميز للعمال.
- تغطية مختلف تكاليف العيش بالإضافة للأجر.
- الحوافز المادية تشجع الإبداع والابتكار.
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تخفيض الفائت في العمل مثل تخفيض تكاليف الإنتاج- تخفيض كمية المواد الأولية المستعملة- تحسين خبرة الموارد البشرية.
- إشباع مختلف احتياجات العاملين المادية خاصة المتميزين منهم<sup>1</sup>.
- جذب الموارد البشرية "عمال وإطارات" مستقبلا لقوة نظام الحوافز المادية وفاعليته.
- رفع روح الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق للتضامن بين العمال.
- تحسين صورة مشروع أمام المجتمع وكسب الاحترام والمكانة الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

### 2-1- أنواع الحوافز المادية

للحوافز أنواع متعددة حسب نظامها الأساسي، وذلك حسب كل مؤسسة اقتصادية في كل قطاع، وفي هذا الصدد سنحاول التطرق أبرز وأهم أنواع الحوافز المادية.

**1-2-1- الأجر:** يمثل الأجر أهم حافز للعمل في جميع المجتمعات وجميع المؤسسات، ولكن هناك اختلاف في نظام الدفع من مؤسسة لأخرى، وهنا نذكر أهم طريقتين لحساب الأجر، وهما على أساس الزمن، أو ما يعرف بـ"الأجر الزمني"، وعلى أساس الإنتاج، ومن هنا يمكن تحفيز العامل بزيادة مدة الزمن أو بزيادة كمية الإنتاج ليزيد أجره في النهاية.

#### 2-1- 2- ملحقات الأجر: هناك الكثير من ملحقات الأجر المالية ونذكر منها:

أ- **العلاوات الدورية:** ويُقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية.

ب. **العلاوات والمكافآت التشجيعية:** هي عنصر من عناصر الأجر ويُقصد بها زيادة الأجر الخاص بالعمل، وتعطى على أساس إنجاز معين، ومن أهم أنواعها: المكافأة على زيادة الإنتاج<sup>3</sup>.

1- أحمد ماهر: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص ص 135-136.  
2 - أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1999، ص 168.  
3 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية للنشر، ط5، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 97-99.

أو السرعة في الإنتاج، والاقتصاد في المواد الأولية، تصريف بضائع مخزنة... الخ، ومن مزايا هذه المكافأة أنها مباشرة فهي مرتبطة بالأداء والإنتاج مباشرة «تضمن الفاعلية»<sup>1</sup>.

**ج. المشاركة في الأرباح:** هي استقطاع جزء من أرباح الشركة السنوية في آخر السنة المالية ومنحها للعمال، ويتم التوزيع حسب الأجر القاعدي أو الدرجة في السلم الوظيفي أو الأداء المتميز، وهذا ما يحفز كثيرا العمال لبذل مزيد من الجهد.

**د. المكافأة:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة، وذلك لكبار المتخصصين بعض الفئات الإدارية، وذلك بناءً على أدائهم العام، ويُقاس هذا الأداء بالأرباح أو الإنتاج، ومن أنواعها:

➤ **مكافأة المردود الفردي أو الجماعي:** نظرا لطبيعة الأجر الاقتصادية وعلاقته بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة تضمنت القوانين في المواد (146، 165، 170) من قانون علاقات العمل طرق ربط الأجر بالإنتاج بشرط تحقيق مستوى المردود المقرر، ويحدد أقصى حد 30% بالنسبة للأجر الأساسي لكل عامل<sup>2</sup>.

➤ **المكافآت والمنح الخاصة بالمناسبات:** وتُعطى للعمال من قبل صاحب العمل أو المؤسسة، وهذا النوع ليس دائم، بما أنه لا يحدث إلا في بعض المناسبات والأعياد الدينية والوطنية<sup>3</sup>.

➤ **ملحقات الأجر العينية:** تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة والتي أوصحها القانون الجزائري للعمل، ومن بين هذه الخدمات الاجتماعية نذكر:

- التغذية عن طريق المطعم – خدمة النقل – خدمة التعاونية الاستهلاكية – الخدمات الطبية والصحية – النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية.

كل هذه الأنواع من الحوافز المادية تساهم في تحفيز العمال ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي<sup>4</sup>.

### 1-3-1- متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز المادية:

تمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز من مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز المادية وهي:

#### 1-3-1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

1- المرجع نفسه، ص 99.  
2 - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1996، ص 68.  
3- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 100-101..  
4- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص 126.

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظام الحوافز المادية.

**1-3-2- نظام الأجور والمرتبات:** نقصد به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق داخل المنظمة، وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**1-3-3- نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل وكذلك التحفيز المادي<sup>1</sup>.

**1-3-4- وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يُعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

**1-3-5- النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والتي تفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدقق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة؛ حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المادية المناسب للتكنولوجيا المستخدمة<sup>2</sup>.

#### 1-4- مراحل تصميم نظام الحوافز المادية:

ليس من السهل تصميم نظام سليم للحوافز المادية، كما أنه لا يمكن أن نفتسب نظاماً من مؤسسة أخرى؛ فالنظام الجيد يجب أن يكون على مقياس المؤسسة وفي بمطالباته، ويراعي خصائصها وميزانيتها، وكذلك يعطي أهمية للعمال ويراعي تركيبتهم البشرية، ولذلك يجب أن تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات لوضع نظام الحوافز المادية.

#### 1-4-1- تحديد هدف النظام :

قد تختلف أهداف المؤسسة، فإما تعظيم أو زيادة الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاج، تحسين الجودة أو غيرها، ولتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن النظام الشامل للحوافز يمكن أن يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية.

#### 1-4-2-دراسة الأداء :

1 - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 85.

2 - جمال الدين محمد المرسي: نفس المرجع السابق، ص 86.

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي؛ حيث أن الأداء الفعلي يستدعي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم<sup>1</sup>
- وجود طرق عمل سليمة.
- وود ظروف عمل سليمة.
- وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل.

### 1-4-3- تحديد ميزانية الحوافز المادية:

يُقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية: «قيمة الحوافز والجوائز، المكافآت الفردية والجماعية، حوافز الأقدمية والخبرة، مكافأة الأرباح والمبيعات».

### 1-4-4- وضع إجراءات النظام:

هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين ونوعية وكيفية منح وتقديم الحوافز المادية، وهنا نوضحها:

أ- **تحديد الأدوار:** يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مؤسسته، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير بهذا الشأن.

ب- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز المادية لكل نوع من الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز<sup>2</sup>.

ج- **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية تمنح مع الأجر الشهري، "ثلاثية" كل ثلاثة أشهر، "نصف سنوية أو تكون سنوية، وهناك مؤسسات تمنحها مباشرة بعد الأداء أو الإنجاز المتميز، أو تقدم في أعياد ومناسبات معينة مثل الأعياد والمواسم ليستفيد منها العمال.

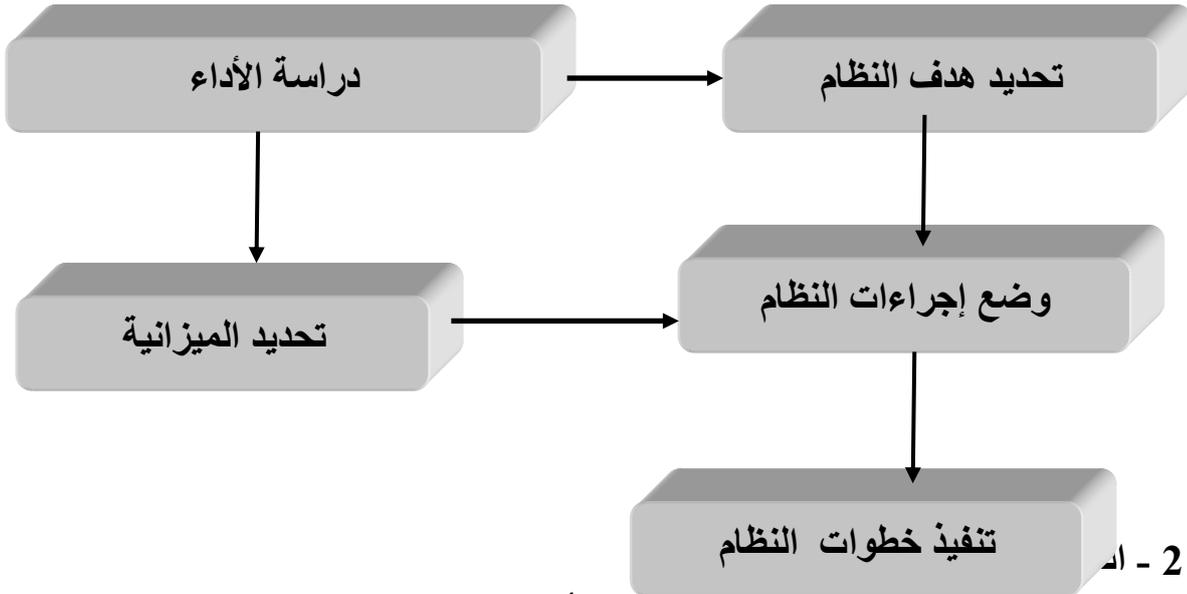
النموذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج واقتراحات كيفية صرف وتقديم الحوافز المعينة سابقا وذلك في اجتماعات خاصة بهذا الموضوع بين الأطراف المعنية بنظام الحوافز<sup>3</sup>.

1 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 146-147

2 - حمداوي وسيلة: نفس المرجع السابق، ص 148.

3 - نفس المرجع، ص 149.

شكل رقم 04 : يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز المادية الجيدة<sup>1</sup>:



2 - تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له .

كما أن للموظف العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤوسائه، وزملائه أيضا في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط .

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا فيتحفز العاملين ، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 152 .

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف:

من خلال زيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها ، يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين ، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزا أساسيا في هذا الاتجاه.<sup>2</sup>

ب- الاعتراف بجهود العاملين :

حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل ، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي ، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو سمة أو أية أشكال أخرى ، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى ، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل الجهود من قبلهم عطفًا على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.<sup>3</sup>

وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزء منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي :

2-1- مكافأة مدة الخدمة<sup>4</sup> :

هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة ، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة وهي تمنح في حفل رسمي .

2-2 - رسائل التقدير والإطراء :

<sup>1</sup> منير نوري ، فريد كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) 2011 ، ص 271 .

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2013 ، ص ص ( 136-137 ) .

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي : تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ( الإستراتيجيات - الاقتصادية ) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 310 .

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ، ص 312

وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للإشراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير ، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية .  
**2-3- المدح والتأييب :**

وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة .  
**2-4- التيسير الاجتماعي :**

يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على إنفراد أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية تسمى بالمنافسة الإيجابية .  
**2-5- دوافع العمل النفسية :**

وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده بعيدا عن الخوف ومحاط بظروف مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل ، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وهذا له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابيا على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة ، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي ، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية .  
**2-6- دوافع العمل الاجتماعية :**

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وان تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي .  
**2-7- العمل والحاجة إلى التقدير :**

يطلق عليها حاجات الإنجاز لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب ، الرضا ، القبول ، الصحة ، الصحة ، المحبة ، المكانة الاجتماعية .  
**2-8- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات :**

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل ، وذلك للوصول لطموحاته وأهدافه المنشودة ، أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته ، وأن تقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه .  
**2-9- دوافع الإنجاز :**

وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات ، واختراعات للعمل أي أحاسنة وبشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها .  
**2-10- دوافع الاستقرار :**

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل وان هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية ، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة أو في حالة الإصابة بأي مرض<sup>1</sup>.

### 3- أشكال الحوافز المعنوية :

تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية و النفسية و الاجتماعية للشخص العامل و من أهم مجالاتها ما يلي :

❖ فرص التقدم و الترقية :

- إمكانية التقدم في الوظيفة و العمل .

- النقل إلى مراكز وظيفية دلت مكانة أعلى .

❖ توسيع دائرة الإشراف في العمل :

- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات .

- منح الشخص ذو الأداء الغير العادي المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه .

- تعزيز دوره عبر تزويده بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي .

❖ الاعتراف بالجهود المبذولة و نتائجها<sup>2</sup>:

- اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدت إلى نتائج مميزة ( تقديم أوسمة ، مكافآت ، شهادات ... إلخ ) .

- التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها ( مدح العامل المتميز و الثناء عليه أمام زملائه ... إلخ ) .

❖ تقدير الإدارة لأداء المتميز :

- احترام الإدارة و السلطة الأعلى للأعمال المنجزة و تقديرها بالحوافز المقدمة .

- منح الشخص أهمية أكبر و توليد الإحساس لديه بالتميز في العمل .

❖ تعزيز الرضا عن العمل :

- يجب تعزيز شعور العامل بالأمن ، فمتى كان العامل مطمئنا على صحته و عمله و مستقبله و أسرته من بعده ، و متى كان محاطا بشبكة مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل و الأمراض المهنية و الشيخوخة و البطالة ، كلما أدى ذلك إلى تعزيز شعوره بالأمن و أبعد عنه شبح الخوف من المستقبل .

- دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة و المنسجمة .

-السعي إلى توفير متطلبات السرور و تحقيق سعادة الشخص العامل .

<sup>1</sup> - براء رجب تركي : نظام الحوافز الإدارية ( ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد ) ، دار الراية للنشر ، عمان )

الأردن ) ، 2015 ، ، ص ص 24 - 25 .

<sup>2</sup> - براء رجب تركي، مرجع نفسه ، ص 27-28

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل تم تناول الحوافز و التي هي مجموعة وسائل وإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد لتحريك دوافعه و لتحقيق أهداف المنشأة، مع التطرق إلى التعرف و الأهمية و أهداف الحوافز كما ألقينا الضوء على أهم نظرية التحفيز و على الحوافز المادية و المعنوية، و أن نظام الحوافز هي عملية تقييم الأداء و التي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوى الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد من خلال وضع نظام حوافز جيد .

عموما و من خلال ما تناولناه تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال نظام حوافزها الذي يحسن من أداء أفرادها و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفقتها لمحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

**تمهيد:**

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء الوظيفي ، فلا يمكننا البحث عن تقييم الأداء الوظيفي دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء , من أجل ذلك سيتم معالجة هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى ماهية الأداء الوظيفي مركز في ذلك على تعريفه وكذلك أنواعه، وثانياً تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي وبعد ذلك طرق تقييم الأداء الوظيفي.

**أولاً : ماهية الأداء الوظيفي**

**1- مفهوم الأداء:**

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعاريف لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

**1-1- المعنى اللغوي:**

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

### 1-2-المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>2</sup>.
- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.
- وهو يعكس الكيفية التي يحقق به الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أوتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>3</sup>.
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمل هو الكيفية التي يؤدي بها
- العامل ومن مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>4</sup>.
- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى
- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>5</sup>.
- من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

### 1-3- تعريف توماس :

- **تعريف توماس** " : الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقيام<sup>6</sup>
- من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة

<sup>1</sup> ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 ، ص: 26.

<sup>2</sup> احمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1984 ، ص 166.

<sup>3</sup> راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية و 2003، ص209.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، نوفمبر 2001 ، ص 86 .

<sup>5</sup> محمد سعيد انور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، 2003 ، ص 219.

<sup>6</sup> عبد البارى ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 25.

الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### ثانيا :محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

### 1- الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

### 2- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

### 3- إدراك الدور:

ويعنى بها الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديه مقدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكوناته وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، مرجع سابق ، ص 210.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات،معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### ثالثا : أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه هو تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم،ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر،إضافة إلى معيار الشمولية.

**1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### أ /الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب /الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع أسعار البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب،وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

#### أ /الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها،ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة , قياس و تقييم , رسالة ماجستير , معهد الاقتصاد , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2002 , ص ص05-06.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

### ب /الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسوية.

### رابعا :أبعاد الأداء :

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

- نمط الأداء.

### 1-كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلا لفترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2-الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال،قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ل ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### 3-نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل،أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى،كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرارة لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

### خامسا : ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي , مرجع سابق , ص 220.

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة و اكتسب الخبرة و المهارات اللازمة لأداء عمله. نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

### 1- تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقي لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينصع لتوضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوك هو تصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم<sup>2</sup>".

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>3</sup>".

ويرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص 175.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003، ص 294.

<sup>3</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005: ص 284.

الفرد بمستويات كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً...) <sup>1</sup>.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

## 2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى رقي و التطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ بها لمنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل <sup>2</sup>."

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كلفرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه <sup>3</sup>."

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء- "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل <sup>4</sup>."

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

## 3- أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2006 , ص 362/361

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية , ص 294 .

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قلمة , 2004 , ص 123.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية . بيروت , 2002 , ص 362.

### 3-1- أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة. ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

### 3-2- أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها " شرلابد منه " للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

### 3-3- أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهي ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2006 ، ص 408/407

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم<sup>1</sup>.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي<sup>2</sup>:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل و كذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز و الالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

#### 4-القائمون بعملية تقييم الأداء:

- الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:
- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 408.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 410

#### 4-1-التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه<sup>1</sup>.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل لتقييم 6 % بينما يمثل لتقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6<sup>2</sup> %.

#### 4-2-التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيه الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين والتشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص<sup>3</sup>.

#### 4-3 التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد<sup>4</sup>.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجهها لخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية , ص 366.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي : المرجع نفسه , ص 367 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مرجع سابق , ص 444/455.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي : المرجع نفسه , ص 368 .

سلوكيات هما لخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحددات هو نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

#### 4-4- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هام للمعلومات عن الأداء في حال تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين .

#### 4-5- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات توالى يشتمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة. للخف إن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لاتتاح لهم الفرصة إعادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء<sup>1</sup>. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديه الوظائف هم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تمت قديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة<sup>2</sup>.

1 - عبد الغفار حنفي : المرجع نفسه , ص 372

2 جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مرجع سابق , ص 445 / 446

### سادسا: محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي<sup>1</sup>:

**أ -محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**ب -محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة والانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

**ج -محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيق هل هذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**د -محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثلا لغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

**ويؤخذ على هذا المحور:** عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فإن المحوري تلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية<sup>2</sup>.

### سابعا- طرق تقييم الأداء :

<sup>1</sup>فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص 270/269.

<sup>2</sup>فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 270.

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

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

### 1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

#### أ / طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حلا لمشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم جمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي .

#### ب / طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

✓ 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

✓ 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

✓ 40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

✓ 20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

✓ 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

✓ ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة

ضعيف، % 10 ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين<sup>1</sup>.

### ج / طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل over-all performance, وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية.. وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحد الأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبي إنما إذا كان أفضل فردي أحد المجموعات، مساوي الأفضل فردي مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه .

### د / طريقة المقارنة بين العاملين<sup>2</sup>:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فردي المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى، مثل أغراض لترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .

**ويلاحظ على الطرق السابقة:** الحكم مطلق فيه المقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاته في عمله كمقيم أو أي عم لاخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي :

أ - تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد :فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في -ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب - التعميم في صفة واحدة :بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميعا لخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الأزراطة , الإسكندرية , 2002, ص 387.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: المرجع نفسه ، ص 389-390

ج -تأثير الحداثة،فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة،حتى تمكن من التقييم السليم لأدائه،ولكنه قد يتأثر المقيم – في ملاحظته لأداء المرؤوس -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم،فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة ،وينسى الأحداث البعيدة<sup>1</sup>.

د -التحيز الشخصي للمقيم :بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع -بعض المرؤوسين،وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي،بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين،أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة .

هـ -التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس،إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق. ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي،ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد،بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

•ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضجImmature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضجMature وعدم استخدامها أو استغلالها .

- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة،التي تشكل أفضل سلوك إداري،وهو افتراض غير سليم،حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

#### ثامناً : الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً،فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تنفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

#### أ /طريقة الاختيار الإجباريForced choice :

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

<sup>1</sup>فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص 272 / 273.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:  
-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.  
-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة<sup>1</sup>.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

### ب /طريقة الأحداث الحرجة

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قدي كون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم<sup>2</sup>.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساس العملية التقدير .وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثلا لمقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ .

**ولعل أهم مميزات هذه الطريقة:** تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

### ج طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص 388.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مرجع سابق , ص 426/425.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق , ص 275.

- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

#### د / طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- فيظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية. إن هي نصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

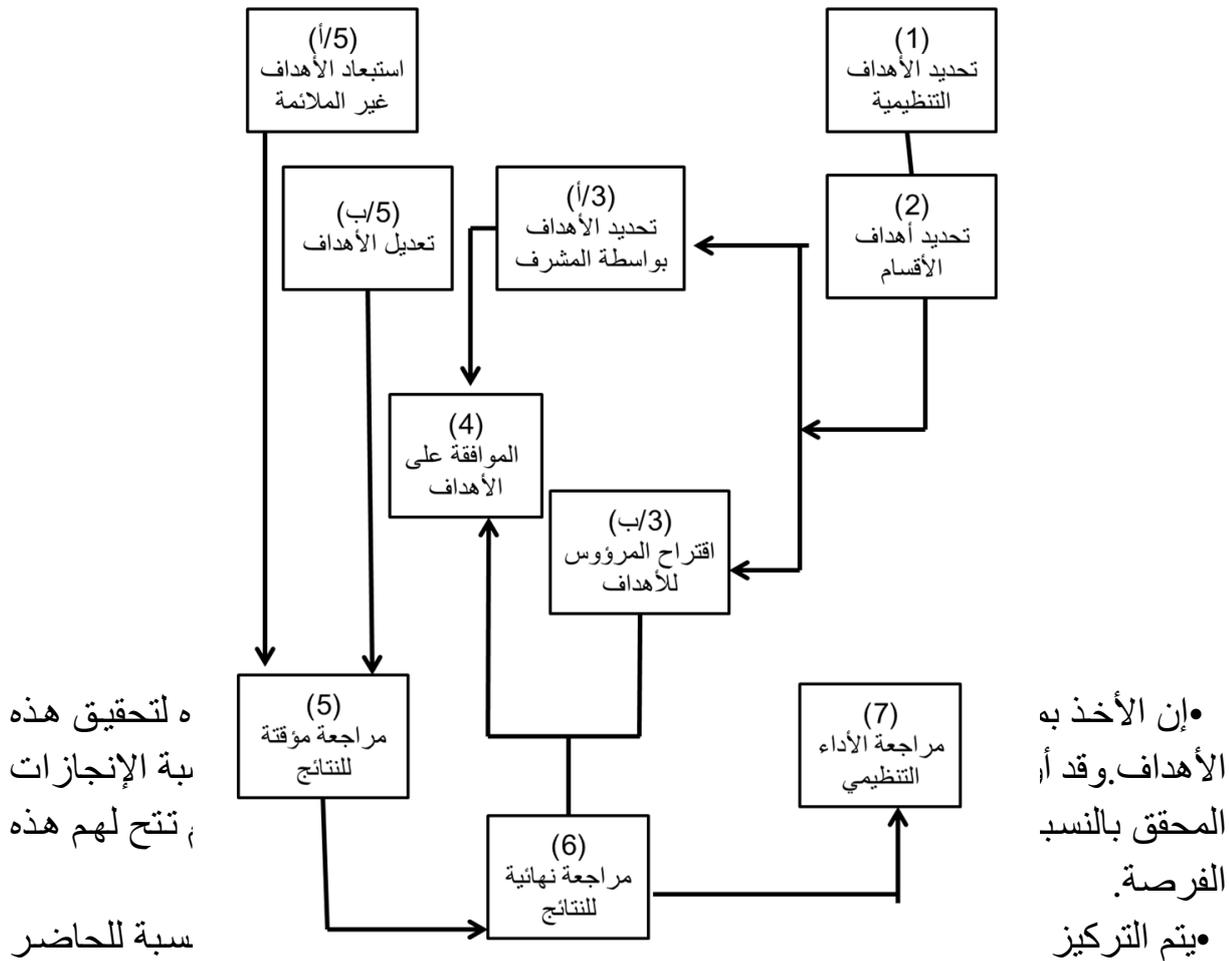
- تتركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية فيوضع الأهداف من المداخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة فيوضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل<sup>1</sup>.... ويبين الشكل رقم 05 إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف

#### شكل 05 تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مرجع سابق , ص 433/434.

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:



وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية نتائج التقييم التقليدية<sup>1</sup>.

### هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر

بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

❖ مبدأ الترشيح والمنطق Rationality

❖ مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

❖ مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

● التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation

● التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

● تقييم القيم المتعارضة Value Conflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان<sup>2</sup>.

### و / النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعد قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

### ي / طريقة التقييم الذاتي:

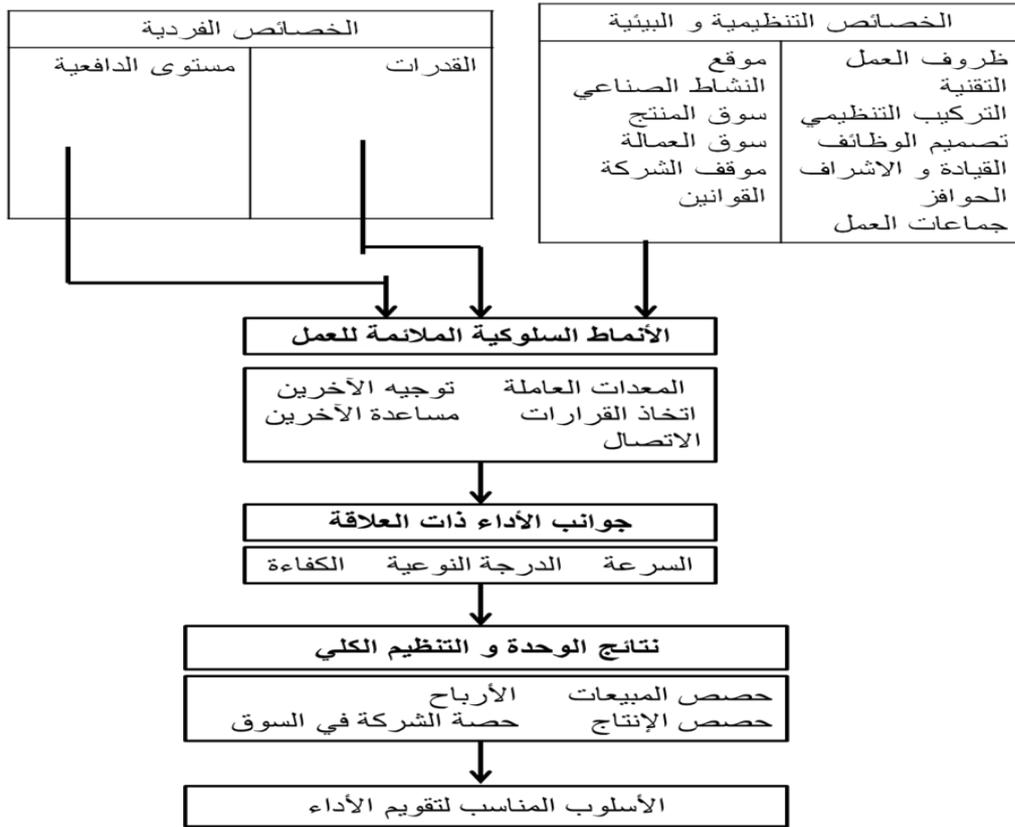
وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى توصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , مرجع سابق , ص434

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق , ص276/277

الشكل رقم 06 : الإعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقويم



المصدر : سيزلاقي و ولاس: مرجع سابق.ص394

## الأداء

### تاسعا : مقابلة تقييم الأداء<sup>1</sup>:

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيههم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظر الأهمية هذه المقابلات في جانب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فبدأ الرئيس يعرضاً لجوانب الجودة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس .

### أ/ أهمية مقابلة تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
- أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

1 - صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص390

ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.  
ب / دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

• قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

• أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

• بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

-تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

-ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء

ج /المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن أبرز هذه العقبات :

الموقف الدفاعي للمرؤوسين. فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك " ماجريجور "بقوله:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص 391/392

"إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. ويبدو وأشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء." قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسامه أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل. ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمره على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له. لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون فيصالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي لها الحق في توقيع الجزاء عليه. وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذ اقبل توجيهات رئيسه، فإن سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فانه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين<sup>1</sup>. هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابل تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

#### عاشرا : مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي<sup>2</sup>:

أ- تأثير الهالة : إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص 453/454

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق , ص 455

الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من لمشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

**ب - الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمروسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب لقائمين على التدريب .

وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروسيهم.

**ج - الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدي الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

**د - العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):** إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مروسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي :

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

• استخدام لغة غامضة أو تعبيراً تغير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء – منذ سنوات – أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجزا لمشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة – أيضا - عندما يتم عرض أوشح جوانب الأداء لمراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيراً من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء<sup>1</sup>.

#### حادي عشر : إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup>:

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنعو المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

3- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول**: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة

<sup>1</sup> سيزلاقي و وولاس : مرجع سابق , ص 386.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , ط1, 2003, ص

والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية فيكشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**4-الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة<sup>1</sup>.  
ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في مايلي:

**أ -تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

• التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجاب يعين الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

• التركيز على بينما يرغب الفرد وبينما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

• الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب<sup>2</sup>.

**ب -تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف<sup>3</sup>.

1 - سهلية محمد عباس : المرجع نفسه ، ص 158-159

2 سهلية محمد عباس ، المرجع نفسه , ص 159

3 سهلية محمد عباس ، المرجع نفسه , ص 160

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منه القياس كفاءة لأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. عموماً ومن خلال كلمات متناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته لمحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

**تمهيد:**

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي.

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية وهامة، كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية، فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة. كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين. وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية، إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة.

أولا : ماهية المنشآت الرياضية

### 1- نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلي الوراء لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ.

#### أ/ الهندسة المعمارية اليونانية:

تشتمل الهندسة المعمارية على:

#### - الساحة العامة: (مكان السوق):

إلي أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد، الإستاد الرياضي، والصالة الرياضية .

#### -الإستاد الرياضي:

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية، وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتهيئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ،وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلي عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروس اتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.<sup>1</sup>

#### - مضمار السباق:

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية<sup>2</sup> .

#### - صالة الألعاب الرياضية:

1 - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص : 10,09  
2 د . إبراهيم محمود عبد المقصود، المرجع نفسه ، ص ص 10-11 .

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوس وبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.<sup>1</sup>

**ب/ الهندسة المعمارية الرومانية:** تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة:** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات، وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل ولإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك.

- **الحمامات العمومية:** وتسمى أيضا بالحمامات البلاطة العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت ، لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات، ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

\* **الهيكل الرئيسي:** جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير.

\* **مساحة مفتوحة واسعة:** وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة، أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة ، السباقات ، القفز الملاكمة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

\* **المدرجات:** هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل.

- **مدرج روما القديم:** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشييد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة ، يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة

<sup>1</sup> - د . إبراهيم محمود عبد المقصود ، المرجع نفسه ، ص ص 11-12

أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الاستاد من ناحية التشييد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة وبعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

#### 1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها أي كردون المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.

- دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات المشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.

<sup>1</sup> د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للحدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، المرجع نفسه، ص ص 12-13.

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل: دورات المياه، الإسعافات، المطاعم سريعة الخدمة، التليفونات، والتلكس والبريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.<sup>1</sup>

### 2-التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب.  
- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها.  
- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل: الجمباز، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .  
- يجب أن تكون مباني الغدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة.

### 3-عزل العوامل الغير مرغوب فيها:

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح، بناء الأجسام  
صالات مسابقات الشطرنج ...الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين.  
- ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك.  
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل:كاميرات، التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية...الخ. حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.  
- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار.

### 4-عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.

<sup>1</sup> - د.حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص: 18, 19.

- يراعي في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلي دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج.
- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة... الخ.<sup>1</sup>

### 5-الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارق مثل: زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار.
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات.

### 6-نواحي الإشراف:

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة.

### 7-الاستغلال الامثل:

- يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب.

### 8-الناحية الجمالية:

- يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنفورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

### 9-الناحية الاقتصادية:

- يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع<sup>2</sup>. فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية

<sup>1</sup> - د. حسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي ", المرجع نفسه , ص ص 20-21.

<sup>2</sup> - د. حسن أحمد الشافعي، المرجع نفسه ، ص 21.

على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا.

### 10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للعبات المختلفة<sup>1</sup>.

11- مسايرة التطورات: يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم.

### 12- الصيانة:

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).

### ثانيا :مكونات المنشأة الرياضية:

#### 1- الإستاد الأولمبي:

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة , السباق على المسطحة , سباق الموانع الصناعية المنتظمة , سباق الموانع الصناعية المختلطة , المشي , القفز , الرمي , المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلي قسمين أولا أرض الملعب ثانيا المنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

- أرض الملعب: وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية وبه المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل: كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية.

- المنشأة الرياضي: وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلي:

\* عناصر وخدمات الجمهور: انتظار سيارات، قطع التذاكر، مداخل ومخارج المدرجات

....

1 - د. حسن أحمد الشافعي ، المرجع نفسه ، ص- ص : 21,22,23 .

\* **عناصر وخدمات اللاعبين:** حجرات تبديل الملابس، دوراتالمياه، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب.

\* **عناصر وخدمات الحكام:** حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم.

\* **عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف:** عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج لأرض الملعب.

\* **عناصر وخدمات الصحفيين:** دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور.<sup>1</sup>

## 2-المدرجات:

وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور. وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

## 3-حجرات تبديل ملابس الرياضيين:وهي تتكون من قسمين:<sup>2</sup>

**القسم الأول:** وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب، بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض.

**القسم الثاني:** وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلى قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين. ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

## 4-حجرات تبديل ملابس الحكام:

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم .

## 5- حجرات الصحفيين:

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج.

## 6- صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف:

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود ، المرجع نفسه" ، ص -ص :29,30,31 .

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي ، المرجع نفسه ، ص221

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلى المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.

### ثالثا: مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن فيما يلي:

**1- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:** حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>1</sup>

**2- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:** إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

**3- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:** إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

**4- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية:** من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

**5- زيادة أعداد الممارسين:** مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

**6- استخدام أفضل للموارد المتاحة:** إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين.

**7- تحقيق أفضل للأهداف:** إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على

1 - د. إبراهيم محمود عبد المقصود ، المرجع سابق ، ص : 32.

تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.<sup>1</sup>

### ❖ النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية:

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب، المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية.

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس.

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس، في المؤسسات التعليمية والتربوية.<sup>2</sup>

### رابعا : تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية:

#### 1- المنشآت والأجهزة:

##### 1-1 المنشآت:

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة: ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأثقال... الخ.

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة: ومثال لها الأبنية المدرسية المظلمة

1 - عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 27، 28.  
2 - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيمها وتطويرها، وزارة الشباب والرياضة، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

## 2/ الأجهزة والأدوات:

أ/ أجهزة قانونية: مثال لها جهاز المتوازنين، جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة: مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي، والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية.

## 3/ المرافق والخدمات: ومثال لها:

- الحمامات والدوش

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.<sup>1</sup>

## خامسا : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

## • نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تتحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية، بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن، نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك.

## 1- النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة، وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.<sup>2</sup>

## 2- التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات، كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري.<sup>1</sup>

1 - عدنان درويش جلون، أمين أنور الخولي، محمود عبد الفتاح عنان: " التربية الرياضية المدرسية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1994، ص: 109.

2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 6-7.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي:

• عن طريق المداخل:

أ- مدا خيلعادية:

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية، تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مدا خيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مداخل غير عادية:

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

3- استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

1- التظاهرات الرياضية الدولية.

2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية.

6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.

7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.

<sup>1</sup> - عدنان درويش جلون، أمين أنور الخولي، محمود عبد الفتاح عنان: " التربية الرياضية المدرسية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1994، ص: 111.

8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

#### ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.
- 2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع<sup>1</sup>.
- 3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف<sup>2</sup>.
- 4- مؤسسة تربوية، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
- 5- الجمعيات الرياضية المحلية.

#### ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

#### سادسا : نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية:

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

1 - عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان , المرجع نفسه , ص 112 .  
2 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة :6-7

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة. نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.

### 1 / وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة، فإن مجال التجهيزات والصيانة، يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي:

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهظة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية لتقليص المداخيل.
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل. إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها.
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.<sup>1</sup>

### 2/ محاولة إعطاء البديل:

<sup>1</sup> - الأمر رقم 09-95 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32 .

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره. ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمدخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية.
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.

- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي.
- وذلك بالقيام بـ:

- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد، خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركية والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب، الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي.

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة<sup>1</sup>.

### 3/ التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها , ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 90.48 لسنة 1990. المعدل والمتمم للأمر 71.71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الاولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي. نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

1 - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 34

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق. والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة، وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة<sup>1</sup>. كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط، الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها.

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات، واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يرتد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها , فان راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي .

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري منعذمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة , فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع , وتنازل وإيجار ... الخ وهذا خلافا للوضع السابق , أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها, أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.<sup>1</sup>

### سابعا : نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية:

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت الدولة إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها ومؤسساتها والذي تدعمه بقانون 1988 والذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد , فهو منبثق من النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 والذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وذلك عن طريق احترام المعايير والتحكم أفضل في قواعد التسيير.

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980م الخاص بالقضايا الاقتصادية والمتعلق بلائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم للممتلكات الدولة وإثراء نظم التخطيط ولا مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي.

لهذا فقد انتهج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لافتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه ومواد تنظيمه. وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعيد ويعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات والمنشآت والدفع بها إلى التكور والازدهار والتحسين من مستوياتها والخروج بها من أزمتها، والذي كان مالها الفشل والإفلاس لا محالة من جراء ضعف وسوء التسيير السابق.<sup>2</sup>

### 1- ضرورة الفعالية والكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفعالية والكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية، أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة. فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية وهذا يدل على زيادة الكفاءة.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة، من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء، ويلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية، أكثر مما يرجع إلى عدم

1 - المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

2 - د. محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)", ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992, ص: 10.

الكفاءة. نستنتج أن عدم الفعالية وعدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة، حيث تصبح هناك رداءة الخدمات وارتفاع التكاليف<sup>1</sup>.  
من خلال هذا نلح على ضرورة النحلي بالكفاءة في التسيير فبي الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية وذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا.

نعني بذلك أن الأندية الرياضية وحتى الرياضيين لا يمكنهم استعمال المنشآت الرياضية، ومنه الكفاءة والفعالية والتسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة وعلى التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى، حيث يكون استثمار وزيادة من حيث الزبائن، أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

## 2- أفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية:

على حسب ما جاء في النصوص والمواثيق القانونية التي تحت على توفير وتهيئة المنشآت الرياضية، وضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية وهذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع.

لكن ونظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل وعراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم والنفس القوي للنهوض بها من جديد وانتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية، والقائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير، بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات والمراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح، وحتى تكون مثالا لكل التنظيمات والمنشآت السابقة الفاشلة. إن طموحات وآفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية، وحتى الخاصة منها، وهذا من أجل أهداف مشتركة ومتبادلة وإن زاح هذا النظام على مبداه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية وخصوصا الرياضة الجماهيرية وحتى الفئات الصغرى وعليه فمن واجب السلطات المعنية، اتخاذ تدابير وإجراءات استعجالية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات والتخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة والأندية الرياضية عامة. كذلك يجب العمل من أجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت وإزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها.

وهنا نبين عمل الدولة والقائم على تسيير الندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف الرياضيين، من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة

1- أحمد رفيق الطيب: "التسيير والتنظيم والمنشآت"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 17.16.

الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية.<sup>1</sup>

### خلاصة:

إن الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

<sup>1</sup> - أحمد رفيق الطيب: "التسيير والتنظيم والمنشآت"، مرجع سابق، ص: 18.

**تمهيد :**

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لعاملين ، وإتباعا للطرق العلمية و المنهجية في إنجاز المذكرة أو الدراسة لابد على الباحث التقيد بالخطوات اللازمة في كل مرحلة من المراحل ، الذي فإن هذا الفصل يعتبر الخطوة الأولى في الجانب التطبيقي ، حيث يتم فيه تحليل المنهج المتبع في الدراسة ، وبأي طريقة قام الباحث بسحب عينة من مجتمع بحثه ، و الخصائص السيكومترية للعينة التي سيجري عليها الباحث اختباره وقياساته ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وكيفية بناءها و تقنينها والتحقق من صدقها وثباتها ، انتهاء بالوسائل والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و التحقق من نتائجها .

**1- تعريف بالمؤسسة**

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في : 1977/08/06 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في : 2005/12/22 .

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر . ودخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002 .

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات الطابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية .

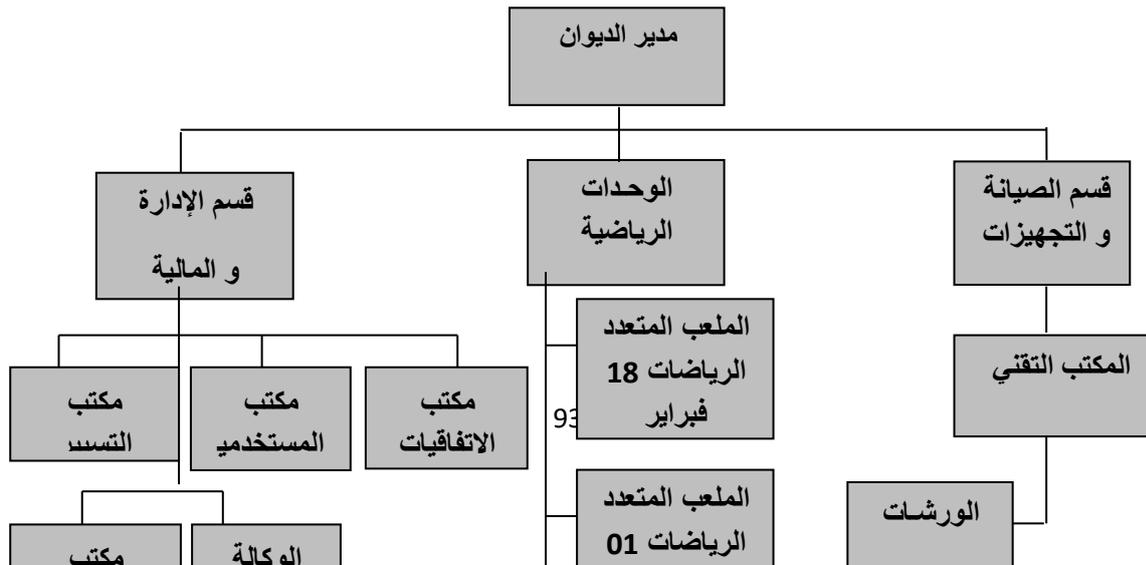
تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية ، بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الاسترجاع الخاص بالرياضيين .

يسير الديوان مجلس إدارة أنشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31 .

تتشكل إدارة الديوان من مدير بساعده رؤساء أقسام ورؤساء و وحدات و طاقم من الموظفين و العمال ،

وهو خاضع للهيكل التالي :

## 2 – الشكل رقم 07: التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات



### 3- الدراسة الاستطلاعية:

إن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة. وللوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة القياس وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم التعاون معنا، قصدنا المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير -لولاية بسكرة في يوم 24 مارس 2017م، حيث قمنا بالاطلاع على جميع المصالح التابعة لها، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمت بالتعرف على الموظفين التابعين لها.

كما تم من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها تم التعرف أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها والوقوف على واقع هذه الدراسة، وتحديد وضبط العينة المدروسة من حيث نوع الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء عملهم، ولقد تمثل الغرض من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على أفراد العينة والأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية.
  - أخذ الفكرة الحقيقية على الدور الذي يلعبه التحفيز على الأداء الوظيفي في المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير -لولاية بسكرة
- 4-المنهج المتبع في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لدراستنا، وذلك باعتبار أن اختيار المنهج الصحيح يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة نفسها ولأننا لا نستطيع حل جميع المشكلات بنفس الطريقة، فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة انعكاس صنع القرار على مستوى تحسين الأداء الوظيفي في المنشأة الرياضية. وعليه فإن المنهج الوصفي هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، حيث يقول في هذا الصدد (عبد المحسن جودة) بأن المنهج الوصفي هو "جمع أوصاف مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام البيانات لتبرير الأوضاع أو الممارسات الراهنة، أو لوضع خطط أكثر نكاه لتحسن الأوضاع والعمليات الاجتماعية، أو الاقتصادية أو التربوية<sup>1</sup>".

### 5-مجتمع وعينة الدراسة:

**5-1 مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة كما يعرفه (إيمان محامد) بأنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة"، وقد كان مجتمع دراستنا هو 118 موظفي المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير و الوحدات التابعة له -لولاية بسكرة<sup>2</sup>.

**5-2 عينة الدراسة:** أما العينة فهي من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية والهدف الأساسي من للحصول على معلومات وبيانات على المجتمع الأصلي للبحث، حسب ما قاله (إبراهيم حمد عثمان) أن "عينة البحث هي معلومات عن عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي لموضوع الدراسة، بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً<sup>3</sup>. حيث اخترنا عينة قصدية ، مما سهل علينا توزيع الاستبانة على جميع الموظفين، وتكونت عينة دراستنا من (20) موظف من موظفي المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير - لولاية بسكرة.

### 6-ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

### 6-1 تعريف المتغير المستقل:

ويسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي ما يقوم الباحث بنشئته للتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أنه يتم

<sup>1</sup>عبدالمحسن جودة، إدارة لموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002 ص155

<sup>2</sup> محامد إيمان: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009 ص131.

<sup>3</sup>إبراهيم حمد عثمان ، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي ، لدى العاملين الغير أكاديميين ، بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان 2003 ص45

التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفرض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة هو: نظام الحوافز.

### 6-2 تعريف المتغير التابع:

هو المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، والمتغير التابع في الدراسة هو: الأداء الوظيفي.

### 7-1 الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكميترية):

7-1 الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا من خلالها باختيار أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة التي قمنا بتطبيق الخصائص السيكميترية والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.

إن صدق الأداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس، فهي تعني القدرة على قياس ما أعدت لقياسه فقط، ولقد رأى الباحث أن صدق الاتساق الداخلي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبانة حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته، للوقوف على مدى تناسب عبارات أداة الدراسة مع أهداف الدراسة.

7-2 صدق المحكمين: تم التأكد من صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان المستخدم بطريقة إيجاد صدق المحتوى الفقرات وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على لجنة من الأساتذة المحكمين وعددهم (03) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوح معناها، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات الأساتذة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو تعديلها، كما هو موضح في الملحق.

### 7-3 ثبات أداة الدراسة:

حيث يرى (مروان عبد المجيد إبراهيم، 140، 2001) أن ثبات أداة الدراسة تعني "التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"<sup>1</sup>، للوقوف على مدى ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة مرة أخرى على عينة الدراسة، حيث تم تطبيق الاختبار الأول على عينة الدراسة والمقدرة بـ 20 عامل وبعد مرور فترة أسبوعين تم إعادة الاختبار وتوزيع أداة الدراسة على

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مناج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2001 ص 140

نفس العمال الذين هم بدورهم مجتمع البحث وعينة الدراسة واستعمل الباحث معامل الارتباط بيرسن للتأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال قياس درجة الارتباط بين القياسين القبلي والبعدي وكانت نتيجة الارتباط بين القياسين 0.78 مما يدل على ثبات الأداة بنسبة لا بأس بها.

#### 8- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، أو بغية التحقق منها ومن صحة ونفي فروضها، فاعتمدت في بحثي هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تتمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى دراستي لإثباتها من خلال إتباع الخطوات التالية: في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق الدراسة، قام الباحث ببناء استبيان وقد تكونت في صورته النهائية من (33) سؤال وقد تم استخدام أسئلة مغلقة ومفتوحة.

وبعد صياغة الاستبيان في صورته النهائية، قصدنا المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير -لولاية بسكرة وذلك بغرض توزيعها على موظفيها، وقد تم التوزيع يوم الأحد 10 أبريل 2017 على الساعة 10:15 صباحا، وتم توزيع (20) استمارة، وبعد مرور ثلاث أيام وبالضبط يوم الأربعاء 13 أبريل 2017 على الساعة 10:00، قصدنا المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير -لولاية بسكرة وذلك بغرض إرجاع الاستبانة وهو ما تم فعلا، حيث تم إرجاع (20) استمارة، وبعدما قمنا باسترجاع الاستبانة تم مباشرة العمل بتفريغها وتحويل المعلومات الكيفية إلى كمية لإجراء عليها تطبيقات برنامج الحزم الإحصائية النسب المئوية.

#### 9- إجراءات التطبيق الميداني المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق ثم تفريغ البيانات بواسطة الأداة المستعملة (الاستبيان) في الجداول بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائيا عن طريق مجموعة من العمليات، وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مختلف إجابات مفردات العينة، وأيضا لوصف البيانات وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف الإجابات عن الأسئلة لدى موظفين المركب المتعدد الرياضات-18 فبراير -بسكرة واعتمدنا على استخراج النسبة المئوية باستخدام الطريقة (القاعدة الثلاثية) على الشكل التالي:

$$\begin{array}{c} \text{ع} \longleftarrow 100\% \text{ س} \\ \text{ت} \longleftarrow \text{س} \\ \text{التكرارات} \times 100\% \\ \text{النسبة المئوية} = \end{array}$$

عدد أفراد العينة

حيث :

ع : تمثل عدد أفراد العينة.ت: يمثل عدد التكرارات.س: يمثل النسبة المئوية.

### 10- صعوبات البحث:

يمكن القول إن صعوبات البحث كان لها أثر سلبي نوعا ما ويمكن تلخيصا في النقاط التالية:

- الوقت المحدد لهذه الدراسة ضيق مقارنة بنوعية العمل المنتظر إنجازه مما حتم علينا مسابقة الزمن، وهذا بطبيعة الحال يؤثر على نفسية الباحث وطاقته.
- تأخر بعض عمال المركب الرياضي في ملئ الإستبانة مما ترتب عنه التأخر في معالجة النتائج المتحصل عليها ومنه التأخر في إنجاز هذه الدراسة.

### خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل منجية البحث ومختلف الإجراءات المنهجية و الميدانية ففي البداية وضحنا المنهج المستخدم في البحث و عرفنا بمجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة ونوع المعاينة المتعلقة بكيفية اختيار العينة ، وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهو ما يتعلق بجوانب الصدق والثبات والموضوعية ، ووضحنا عبارات كل محور وترقيمها على الاستبانة التي وزعت على أفراد العنة ،مع توضيح الطرق والعمليات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات التي تتناسب وطبيعة موضوع الدراسة تعتبر خطوات هذا الفصل إلى المراحل المهمة الخاصة بالجانب التطبيقي .



تمهيد

تتطلب منهجية البحث العلمي عرض و تحليل النتائج و مناقشتها حيث يتمثل ذلك الركن الأساسي في عملية الاختبار فروض البحث و البرهنة عليها .

لذلك فإن الاكتفاء بعرض النتائج و البيانات دون تفسيرها و الاعتماد على مناقشة و التفسير السطحي يفقد البحث قيمته و يقلل من قدره و يجعل من عملا عاديا أكثر من كون عملا عمليا يتميز بالقدرة الإبتكارية النافذة ، و على هذا الأساس اقتضى الأمر عرض ذلك بتجميع النتائج التي كشفت عنها الدراسة و فق لخطة مناسبة لطبعة البحث و قد يتميز ذلك بتجميع النتائج بجداول واضحة ثم تحليلها تحليلا موضوعيا يعتمد على المنطق و الخيال العلمي ، كما أنه تمثل هذه النتائج بالدوائر النسبية و الأعمدة البيانية .

و في هذا الفصل سيقوم الباحث بعرض و تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول و التي تتضمن تكرارات الإجابات المعبر عنها بنسبها المئوية ، و تحليل كل عبارة من عبارات الإستبائية على حدا ، حتى يستطيع الباحث من تحديد مؤقت أفراد العينة نحو كل عبارة من العبارات الخاصة بكل محور من المحاور ، بعد ذلك يمكن لباحث من مناقشة النتائج بناء على التحليلات السابقة لإثبات صحة فروضه من عدمها ، و مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المعرفة أوجه التشابه و الاختلاف ، ومنه نستطيع التوصل إلى استنتاجات تسمح لنا بوضع الاقتراحات أو حلول مؤقتة لدور لنظام الحوافز بالمنشآت الرياضية و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة :

السؤال الأول: حسب متغير الجنس؟

الهدف من السؤال: معرفة توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس

الجدول رقم -01- يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الإجابة
60 %	12	ذكر
40 %	08	أنثى

المجموع	20	%100
---------	----	------

**التعليق على الجدول:**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 60 % في مقابل 40% من نسبة الإناث.



الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الذكور الذين يعملون في هذه المنشأة الرياضية أكثر من الإناث. وهذا راجع لطبيعة العمل في المركب الذي يستوجب وجود العنصر الذكري بدلا من العنصر الأنثوي للموارد البشرية في المنشآت الرياضية

**السؤال رقم 02: ما هو سن العاملين بالمنشأة؟**

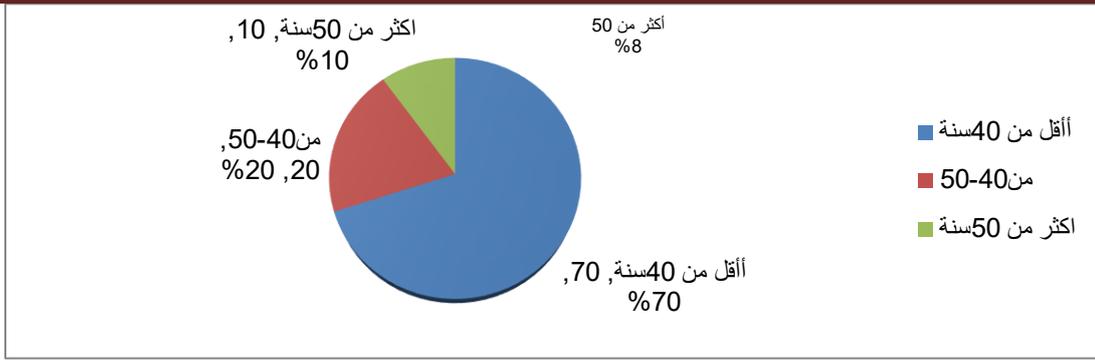
الهدف من السؤال: معرفة سن العاملين بالمنشأة.

الجدول رقم -02- يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	الإجابة
70%	14	أقل من 40 سنة
20%	40	40-50 سنة
10%	02	أكثر من 50 سنة
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول الممثل للفئة العمرية نلاحظ أن نسبة عدد العمال المتراوحة أعمارهم أقل من 40 سنة أكثر من باقي النسب حيث تمثل 70% من النسبة الإجمالية ثم تليها الفئة 40-50 سنة حيث تمثل نسبة 20 %، ثم الفئة أكثر من 50 سنة حيث تمثل نسبة 10% من النسبة الإجمالية ، و هو ما يدل على أن المنشأة الرياضية تركز على عنصر الشباب أكثر .



الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

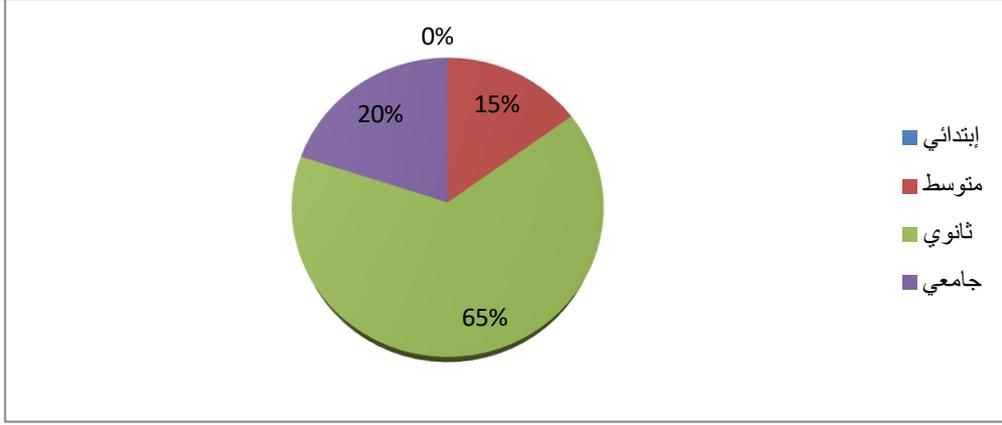
**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة على هذه المنشأة الرياضية كانت من الشباب، وذلك لطبيعة العمل بالمركب الذي يستوجب وجود عنصر الشباب به.

**السؤال رقم 03: ما هو المستوى التعليمي؟**  
**الهدف من السؤال: معرفة المستوى التعليمي.**  
**الجدول رقم 03: يبين معرفة المستوى التعليمي .**

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	ابتدائي
15%	03	متوسط
65%	13	ثانوي
20%	04	جامعي
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

يتضح من خلال الجدول أن جل العمال مستوى تعليمهم كان ثانوي بنسبة 65% في حين أن العمال الذي كان مستوى تعليمهم جامعي قدر بنسبة 20% أما النسبة الأقل فكانت من نصيب المستوى التعليمي المتوسط المتمثلة بنسبة 15%، بينما منعدمة بالابتدائي.



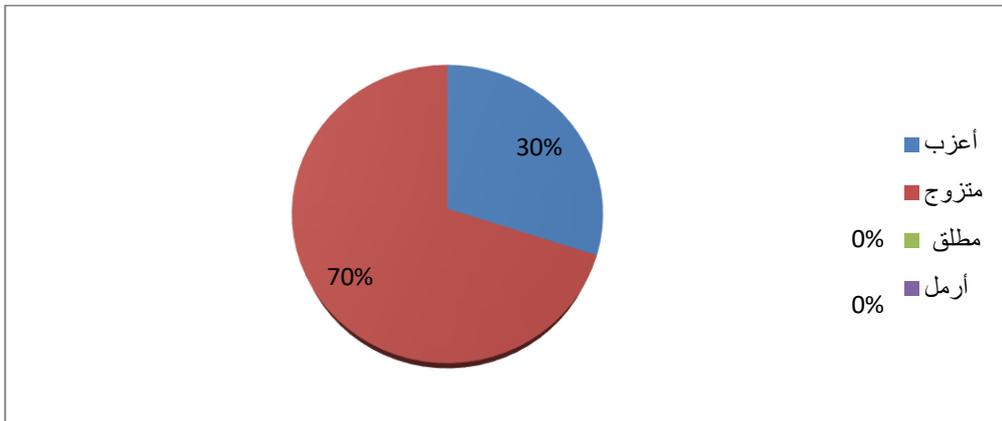
الشكل رقم 10: يوضح الشكل المستوى التعليمي للعمال في هذه المنشأة الرياضية الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل العمال كان مستوى تعليمهم ثانوي.

السؤال رقم 04: كيف هي الحالة المدنية للعاملين؟  
الهدف من السؤال: معرفة الحالة المدنية للعاملين.  
الجدول رقم 03: يوضح الحالة المدنية للعاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
أعزب	06	30%
متزوج	14	70%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

يوجد تباين في الجدول نسبة 70% من العمال متزوجين، في حين نسبة 30% منهم عزاب، ولا وجود للأرامل والمطلقين.



الشكل رقم 11: يوضح الحالة المدنية للعاملين

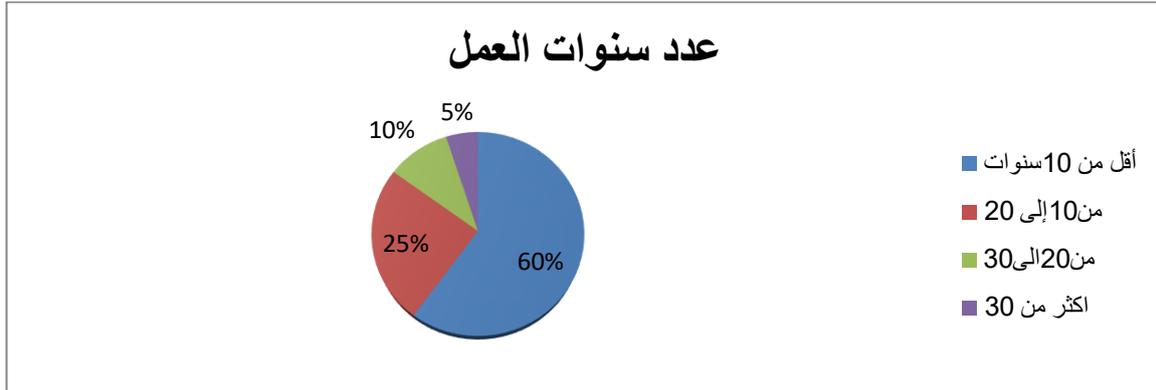
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل العمال متزوجون وفذا راجع للإستقرارية في العمال والفئة العمرية .

السؤال رقم 05: ما هو عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية؟  
الهدف من السؤال: معرفة عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية.  
الجدول رقم 05: يبين عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	12	60%
من 10 إلى 20	05	25%
من 20 إلى 30	02	10%
أكثر من 30 سنة	01	05%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العمال لديهم خبرة أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبته 60% , في حين نجد نسبة 25% يمثلون العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة . أما العمال الذين تبلغ أقدميتهم ما بين 20 إلى 30 سنة فقد كانت نسبتهم 10% والعمال الذي تبلغ أقدميتهم و هم الأقلية في هذه المنشأة الرياضية بلغت نسبتهم 05%.



الشكل رقم 12: يبين عدد سنوات العمل بالمنشأة الرياضية

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل العمال لم تكن لديهم خبرة طويلة في مزاوله وظيفتهم في هذه المنشأة الرياضية.

• عرض وتحليل المحور الأول: المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل ب من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

السؤال رقم 06: كيف تم التحاقك بالعمل في المنشأة؟

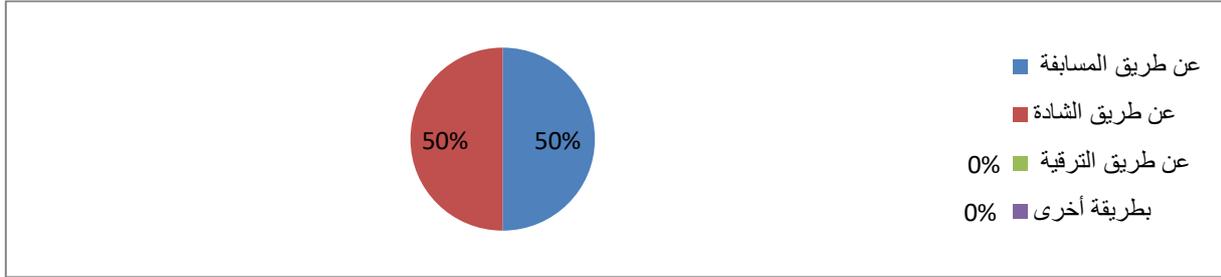
الهدف من السؤال: معرفة كيف تم التحاق في المنشأة.

الجدول رقم 05: كيف تم التحاقك بالعمل في المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
50%	10	عن طرق المسابقة
00%	00	عن طرق الترقية
50%	10	عن طرق الشهادة
00%	00	بطريقة أخرى
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد العاملين تم إلتحاقهم عن طريق المسابقة ونسبة 50% الأخرى من الأفراد العاملين تم إلتحاقهم بالعمل عن طريق الشهادة. بينما النسبة منعدمة بالنسبة للترقية وطرق أخرى.



الشكل رقم 13: يوضح الشكل كيفية إلتحاق بالعمل في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التوظيف في المنشأة الرياضية يكون إما عن طريق المسابقة والشهادات.

السؤال رقم 07: هل ترى أنك في حاجة إلى حوافز أثناء عملك بالمنشأة الرياضية؟

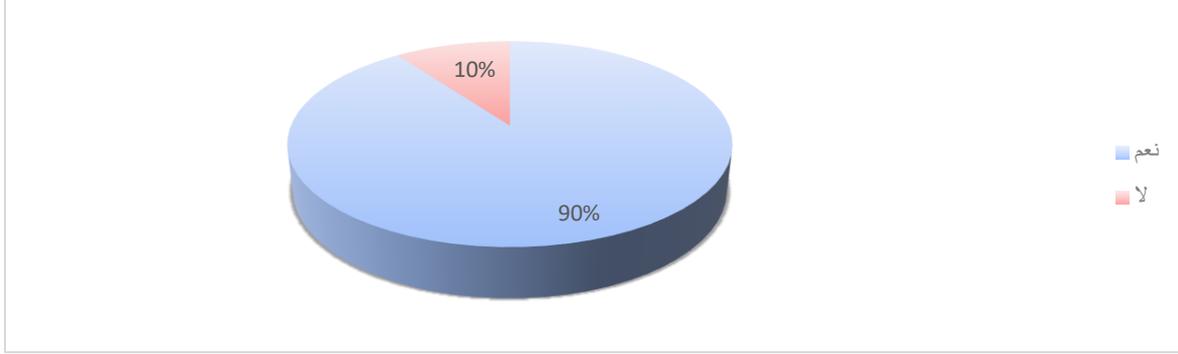
الهدف من السؤال: معرفة حاجة العمال إلى الحوافز بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 07: يبين الحاجة إلى الحوافز أثناء العمل بالمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العاملين بالمنشأة الرياضية يؤكدون أنهم بحاجة كبيرة إلى الحوافز أثناء العمل في حين أن نسبة 10% ليسوا بحاجة إلى الحوافز.



الشكل رقم 14: يبين حاجة العمال إلى الحوافز أثناء العمل بالمنشأة الرياضية.

الاستنتاج : من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن العاملين بالمنشأة الرياضية هم بحاجة ملحة إلى تحفيزات سواء مادية ومعنوية وهذا ما أكده أحمد ماهر بأن: للحوافز اثر على إشباع مختلف احتياجات خاصة المتميزين منهم<sup>1</sup>.

السؤال رقم 08: هل توجد حوافز بالمنشأة الرياضية التي تعمل بها؟

الهدف من السؤال: معرفة هل هناك نظام حوافز بالمنشأة التي تعمل بها.

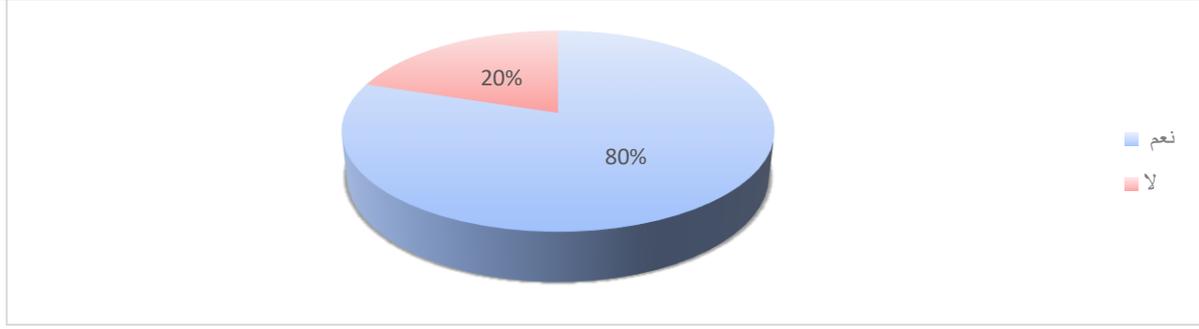
الجدول رقم 08: يبين وجود نظام حوافز بالمنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 08% من أفراد العاملين بالمنشأة الرياضية يؤكدون على وجود حوافز بالمنشأة الرياضية التي يعملون بها في حين أن نسبة 20% ليسوا على دراية بوجود حوافز .

1 - أحمد ماهر: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 135-136.



الشكل رقم 15: وجود نظام حوافز بالمنشأة الرياضية

**الاستنتاج :** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المنشأة تعتمد على نظام الحوافز وهذا من أجل رفع أد الوظيفي لدى العاملين وهذا ما أكده عبد العزيز بن سعد القحطاني: بأن الحوافز تساهم في تعزيز العمال لأهداف المنظمة وتنمية قدراتهم وميولهم.<sup>1</sup>

**السؤال رقم 09:** أيهما تطبق إدارتكم الحوافز المادية أو المعنوية بالمنشأة الرياضية؟  
**الهدف من السؤال:** معرفة أي من الحوافز تطبق إذا كانت موجودة.  
**الجدول رقم 09:** يبين وجود أي من نظام حوافز مطبق بالمنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
المادية	10	50%
المعنوية	06	30%
لا توجد	04	20%
<b>المجموع</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% يجيبون أن هناك حوافز مادية في المنشأة خاصتهم في حين نفي بما يعادل نسبة 20% ذلك في حين 30% يرون أن هناك حوافز معنوية فقط داخل المنشأة خاصتهم .

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال في العوم الإدارية الأمنية درجة الماجستير، الرياض السعودية، 2003، ص 15



الشكل رقم 16: يبين نوعية نظام الحوافز المطبق بالمنشأة الرياضية

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن لنظام الحوافز المادية دور كبير في تحسن أداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية وهذا ما أكده كل من عبد العزيز بن سعد القحطاني: بأن الحوافز تساهم في تعزيز العمال لأهداف المنظمة وتنمية قدراتهم وميولهم.<sup>1</sup>

السؤال رقم 10: هل توجد نزاعات داخل المنشأة الرياضية؟

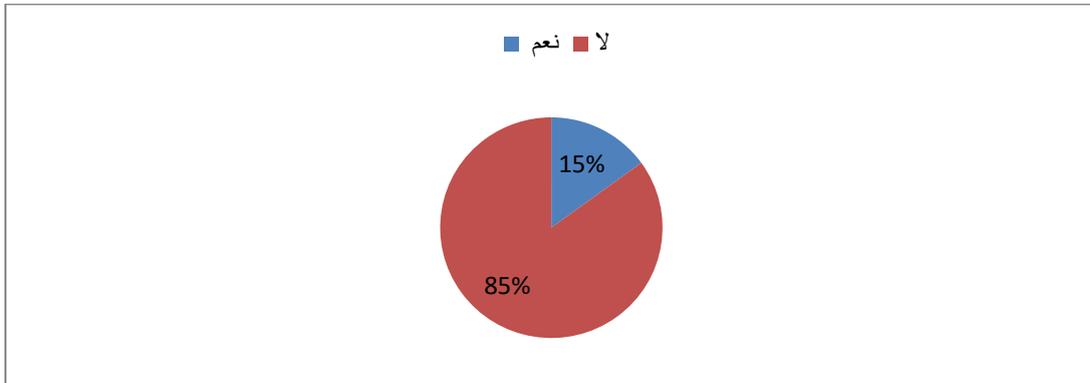
الهدف من السؤال: معرفة إن كان هناك نزاعات تعيق عمل المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 10: يبين وجود نزاعات داخل المنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	03	15%
لا	17	85%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون أنه لا وجود لنزاعات داخل المنشأة الرياضية في حين أن نسبة 15% يرون انه توجد نزاعات داخل المنشأة الرياضية بسبب عدم وجود عدالة في منح الحوافز.



<sup>1</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، المرجع نفسه، ص15

الشكل رقم 17: يبين إجابات العاملين حول وجود النزاعات

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن نظام الحوافز المطبق نزيه بمسبة كبيرة بينما يرى بعض العمال عكس ذلك ويبررون بعدم وجود عدالة في منح الحوافز.

السؤال رقم 11: هل عمك يخضع للتقييم من طرف المسؤول بالمنشأة الرياضية؟

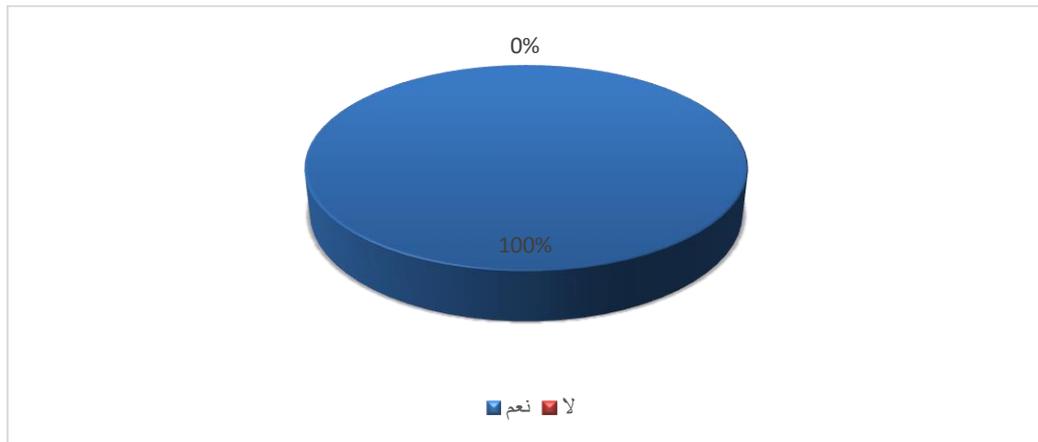
الهدف من السؤال: معرفة خضوع العمال للتقييم من طرف مسؤول في المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 11: يبين خضوع العمال للتقييم من طرف مسؤول في المنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	100%
لا	00	00%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون أن هناك عملية تقييم مستمرة للأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية الخاصة بهم من قبل المسؤول.



الشكل رقم 18: يبين إجابات العاملين حول خضوعهم للتقييم من طرف المسؤول بالمنشأة الرياضية

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك تقييم مستمر من طرف المسؤول وذلك لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية، ويكون إما بمعيار درجة النقاط أو الكفاءة والخبرة،

وكذلك التحكم والمراقبة. وهذا ما أكده محمد سعيد أنور سلطان قائلاً: على أنه عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية<sup>1</sup>.

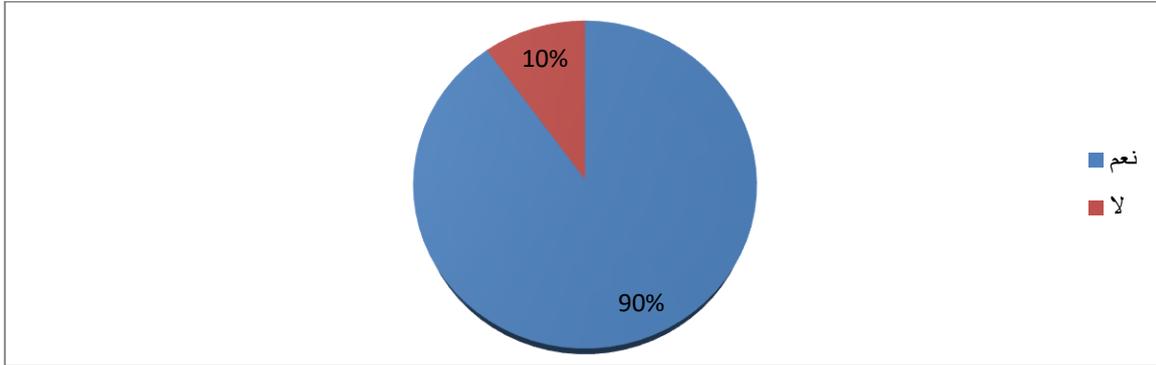
**السؤال رقم 12:** هل تشعر بالانتماء إلى المنشأة الرياضية وتحس أنك جزء منها؟  
الهدف من السؤال: معرفة شعور العاملين بالانتماء للمنشأة الرياضية وإحساسهم أنهم جزء منها.

**الجدول رقم 12:** يبين الشعور بالانتماء للمنشأة وإحساس العاملين بها.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية يشعرون بالانتماء في حين أن نسبة قليلة منهم أي 10% لا يشعرون بالانتماء لها.



**الشكل رقم 19:** يبين إجابات العاملين حول شعورهم بالانتماء للمنشأة الرياضية

**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية العاملين يشعرون بالانتماء للمنشأة الرياضية وهذا راجع لتوفر مناخ العمال الملائم. وهذا ما أكدته سهيلة محمد عباس بأن: التركيز على بينما يرغب الفرد وبينما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى الأداء الممتاز خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، ص 294

سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 158

السؤال رقم 13: هل تفضل ترك عملك بسهولة إذا تلقيت وظيفة مشابهة في منشأة أخرى؟

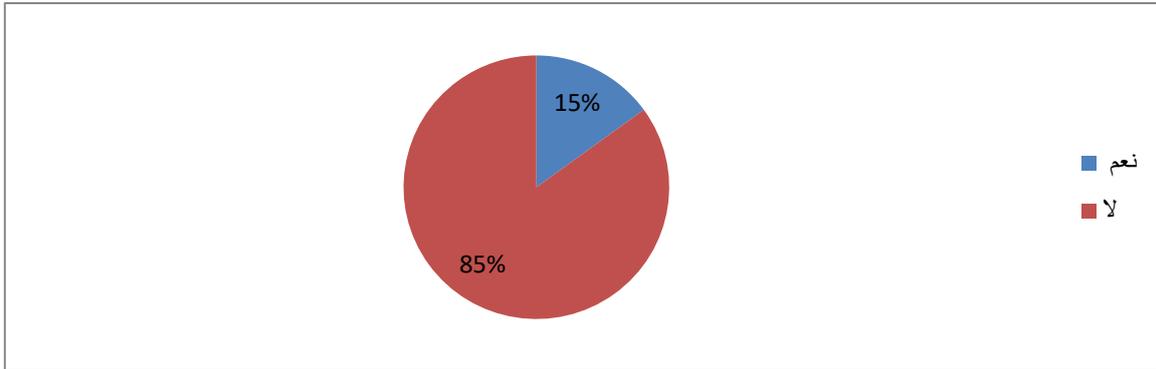
الهدف من السؤال: معرفة تفضيل تخلي العامل عن وظيفته مقابل عرض وظيفة مشابهة في منشأة أخرى.

الجدول رقم 13: معرفة تفضيل تخلي العامل عن وظيفته مقابل عرض وظيفة مشابهة في منشأة أخرى.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	03	15%
لا	17	85%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية لا يفضلون ترك العمل بالمنشأة في حين أن نسبة قليلة منهم أي 15% يفضلون ترك العمال مقابل.



الشكل رقم 20: تبين تفضيل تخلي العامل عن وظيفته مقابل عرض وظيفة مشابهة في منشأة أخرى

الاستنتاج: من خلال ذكر سابقا نستنتج أن جل العاملين لا يفضلون ترك العمل مقابل تلقي عرض وظيفة مشابهة في منشأة رياضية أخرى. وهذا ما يفسر وجود علاقة جيدة بين العمال والمرووسين وكذا الاستقرار الوظيفي .

تحليل المحور الثاني: الحوافز المادية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

السؤال رقم 14: هل الأجر الذي يتقاضاه يلبي احتياجاتك؟

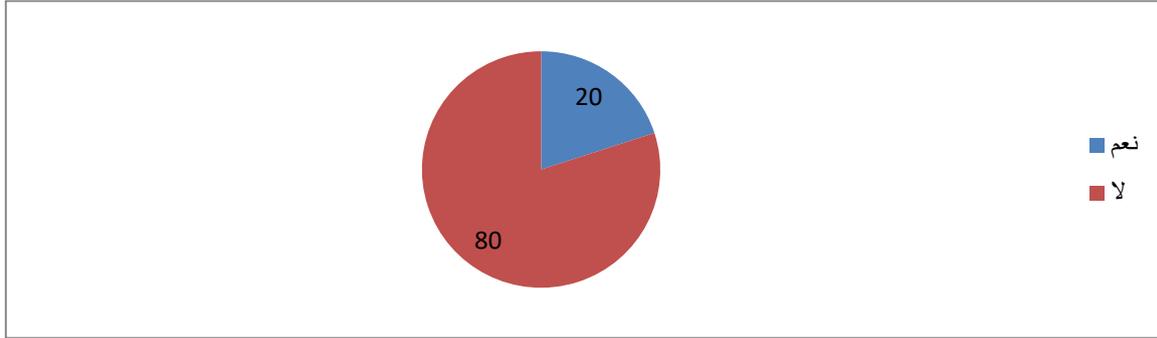
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل بالمنشأة الرياضية يلبي احتياجاته المختلفة.

الجدول رقم 14: يبين معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل بالمنشأة الرياضية يلبي احتياجاته المختلفة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	04	20%
لا	61	80%
المجموع	20	100%

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن الأجر الذي يتلقونه غير كافي لتلبية جميع احتياجاتهم في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.



الشكل رقم 21: تبين إجابات العاملين حول الأجر الذي يتقاضاه لتلبية احتياجاتهم اليومية

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن أغلب العمال لا يكفيهم أجرهم لتلبية حاجياتهم اليومية فهناك من أرجع ذلك إلى ضعف الأجر نفسه وآخرون سببه ارتفاع مستوى المعيشة. وهذا ما أكده أحمد ماهر قائلاً: أن الحوافز المادية تهدف إلى إشباع مختلف احتياجات العاملين المختلفة خاصة المتميزين منهم<sup>1</sup>.

السؤال رقم 15: هل الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع الجد المبذول؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه يتناسب والجهد المبذول.

الجدول رقم 15: يبين ما إذا كان الأجر الذي يتقاضاه يتناسب والجهد المبذول.

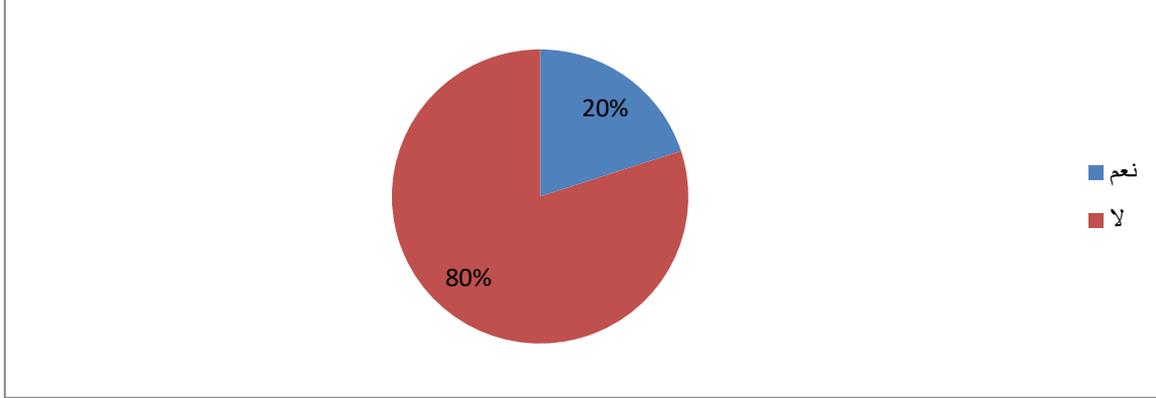
الإجابة	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

1 - أحمد ماهر: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 135-136.

20%	04	نعم
80%	61	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن الأجر الذي يتلقونه لا يتناسب والجهد المبذول في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.



الشكل رقم 22: يبين إجابات العاملين حول الأجر المتحصل عليه وتناسبه مع الجهد المبذول الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلب العاملين بالمنشأة الرياضية يرون أن الأجر المتحصلين عليه لا يتناسب مع جهدهم المبذول، كما هو موضح في الصفحة أعلاه.

السؤال رقم 16: هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمنشأة؟

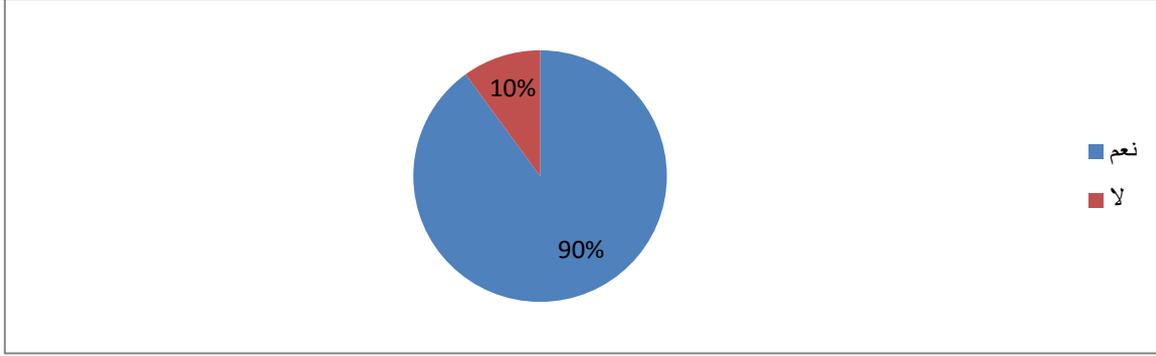
الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان زاد الأجر منذ الالتحاق بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 16: يبين ما إذا كان زاد الأجر منذ الالتحاق بالمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين بالمنشأة يقولون إن حصلوا على زيادة في أجورهم منذ التحاقهم بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة 10% منهم لم يتحصلوا على زيادة في الأجر.



الشكل رقم 23: يبين إجابات العاملين ما إذا كان زاد الأجر منذ الالتحاق بالمنشأة الرياضية

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن جل عمال المنشأة الرياضية تحصلوا على زيادة في الأجر، وهذا راجع لاهتمام المنشأة بالعاملين دلالة على وجود انسجام داخل المنشأة مما يؤدي إلى أداء جيد. الأجر: يمثل الأجر أهم حافز للعمل في جميع المجتمعات وجميع المؤسسات، ولكن هناك اختلاف في نظام الدفع من مؤسسة لأخرى، وهنا نذكر أهم طريقتين لحساب الأجر، وهما على أساس الزمن، أو ما يعرف بـ"الأجر الزمني"، وعلى أساس الإنتاج، ومن هنا يمكن تحفيز العامل بزيادة مدة الزمن أو بزيادة كمية الإنتاج ليزيد أجره في النهاية.<sup>1</sup>

**السؤال رقم 17:** هل تساهم الزيادة في الأجر برفع مستوى الأداء الوظيفي للعمل بالمنشأة الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة كيف تساهم الزيادة في الأجر برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

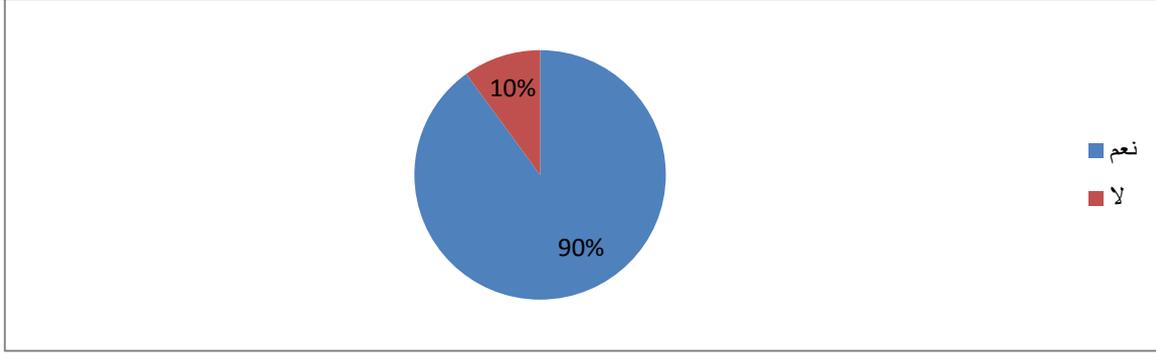
**الجدول رقم 17:** يبين مساهمة الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين بالمنشأة يقولون إن الأجر يساهم من رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة 10% منهم يقولون عكس ذلك.

الاحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية للنشر، ط5، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 97-99.



**الشكل رقم 24:** يبين إجابات العاملين حول كيف تساهم الزيادة في الأجر من برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية.

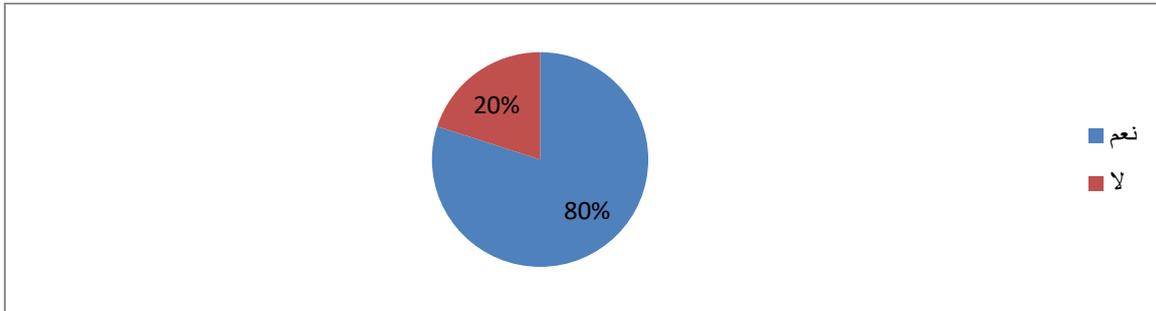
**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أن الزيادة في الأجر من برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية. وهذا ما أكده أحمد ماهر قائلاً: بأن الزيادة في الأجر تؤدي إلى السرعة في الإنتاج، والاقتصاد في المواد الأولية، تصريف بضائع مخزنة... الخ، ومن مزايا هذه المكافأة أنها مباشرة فهي مرتبطة بالأداء الوظيفي والإنتاج مباشرة «تضمن الفاعلية»<sup>1</sup>.

**السؤال رقم 18:** هل سبق لك وتحصلت على مكافأة داخل المنشأة الرياضية؟  
**الهدف من السؤال:** معرفة إن سبق الحصول على مكافأة داخل المنشأة الرياضية  
**الجدول رقم 18:** يبين الحصول على مكافأة داخل المنشأة الرياضية

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون أنهم تحصلوا على مكافأة داخل المنشأة الرياضية في حين أن نسبة 20% لم يتحصلوا على أي مكافأة.



**الشكل رقم 25:** يبين إجابات العاملين حول الحصول على مكافأة داخل المنشأة الرياضية

**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية العاملين حصلوا على مكافآت أو علاوات داخل المنشأة الرياضية خاصتهم وهذا يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين أحمد ماهر قائلًا: **العلاوات والمكافآت التشجيعية:** هي عنصر من عناصر الأجر ويُقصد بها زيادة الأجر الخاص بالعمل، وتعطى على أساس إنجاز معين، ومن أهم أنواعها: المكافأة على زيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

أو السرعة في الإنتاج، والاقتصاد في المواد الأولية، تصريف بضائع مخزنة...الخ، ومن مزايا هذه المكافأة أنها مباشرة فهي مرتبطة بالأداء الوظيفي والإنتاج مباشرة «تضمن الفاعلية»<sup>2</sup>.

**السؤال رقم 19:** هل تساهم المكافآت التي تتحصل عليها في رفع مجهوداتك بالمنشأة الرياضية؟

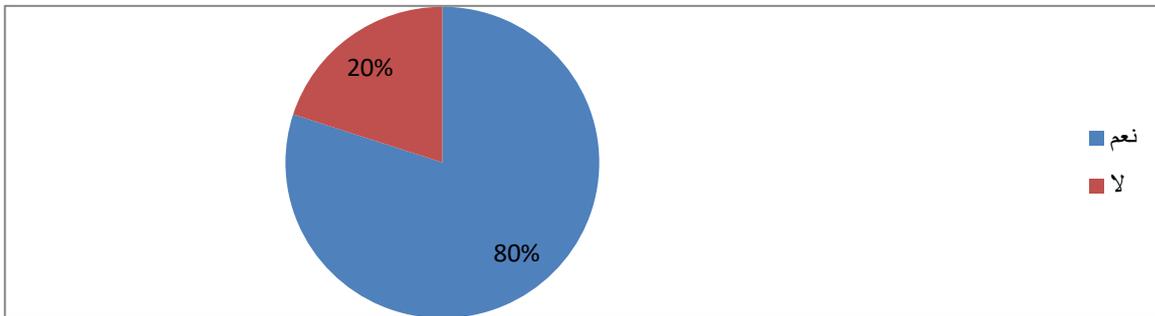
**الهدف من السؤال:** معرفة إن كانت المكافآت تساهم في رفع مجهودات العاملين بالمنشأة الرياضية.

**الجدول رقم 19:** يبين إن كانت المكافآت تساهم في رفع مجهودات العاملين بالمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون أن المكافآت المتحصل عليها تساهم في رفع المجهودات بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.



**الشكل رقم 26:** يبين إجابات العاملين حول إن كانت المكافآت تساهم في رفع مجهودات العاملين بالمنشأة الرياضية. 118118

1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية للنشر، ط5، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 97-99.  
2- المرجع نفسه، ص 99.

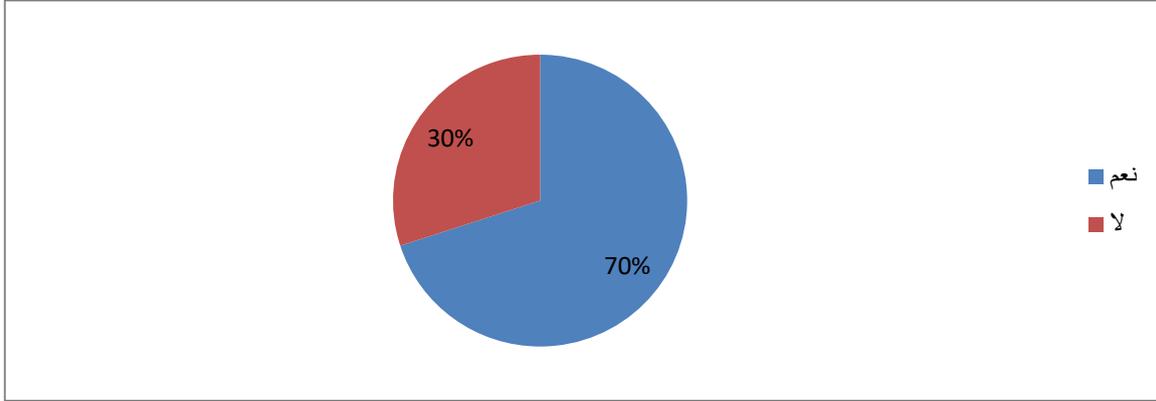
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المكافآت تساهم في رفع مجهودات العاملين بالمنشأة الرياضية وهذا ما أكدته أحمد ماهر في فصل الحوافز.

السؤال رقم 20: هل توافق على أن المكافآت تؤثر على عدم تغيبك عن العمل؟  
الهدف من السؤال: معرفة إن كانت المكافآت تمنع تغيب العاملين عن العمل.  
الجدول رقم 20: يبين إن كانت المكافآت تمنع تغيب العاملين عن العمل

النسبة %	التكرار	الإجابة
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من الأفراد العاملين يوافقون على أن المكافآت تؤثر على عدم للتغيب عن العمل بينما ما نسبته 30% يرون عكس ذلك.



الشكل رقم 27: يبين إجابات العاملين حول إن كانت المكافآت تمنع تغيب العاملين عن العمل

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن المكافآت تمنع تغيب العاملين عن العمل وهذا لتحفيزهم على العمل. وهذا ما أكدته حمداوي وسيلة يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مؤسسته، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير بهذا الشأن<sup>1</sup>.

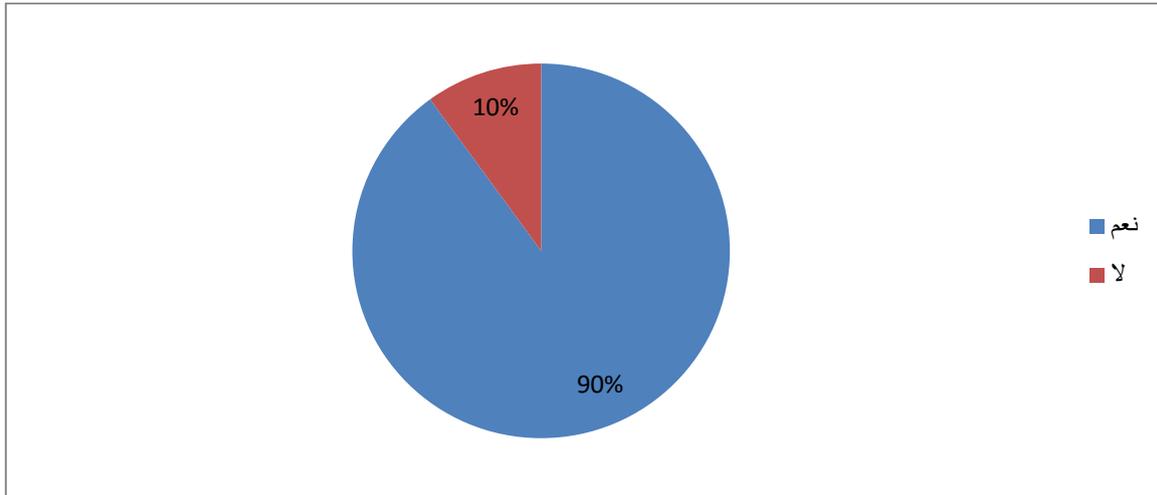
<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة: نفس المرجع السابق، ص 148.

السؤال رقم 21: هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟  
الهدف من السؤال: معرفة إن كانت تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال.  
الجدول رقم 21: يبين إن كانت تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين يوافقون على أن المنشأة تقدم خدمات اجتماعية للعمال بينما ما نسبته 10% يرون عكس ذلك.



الشكل رقم 28: يبين إجابات العاملين حول معرفة إن كانت تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لهم.

الاستنتاج: من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال. وهذا ما أكده جمال الدين لعويصات ومن بين هذه الخدمات الاجتماعية نذكر: -التغذية عن طريق المطعم – خدمة النقل\_ خدمة التعاونية الاستهلاكية \_ الخدمات الطبية والصحية – النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية.

كل هذه الأنواع من الحوافز المادية تساهم في تحفيز العمال ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي<sup>1</sup>.

السؤال رقم 22: هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة كافية؟

1 - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص 126.

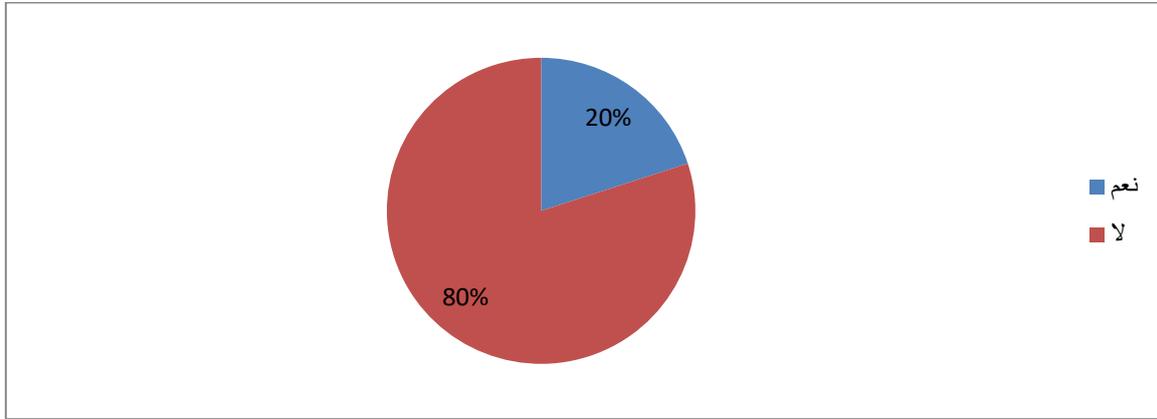
الهدف من السؤال: معرفة إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة كافية.

الجدول رقم 22: يبين إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة كافية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20%	04	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة إليهم غير كافية في حين أن نسبة 20% ذلك كافية.



الشكل رقم 29: يبين إجابات العاملين حول إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة

من طرف المنشأة الرياضية كافية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة الرياضية غير كافية. وذلك راجع لعدم ديمومتها بما ألا يحدث إلا في بعض المناسبات، ويخص بعض العاملين فقط.

السؤال رقم 23: هل تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة في ارتياحك بالمنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة

تساهم في ارتياح العاملين.

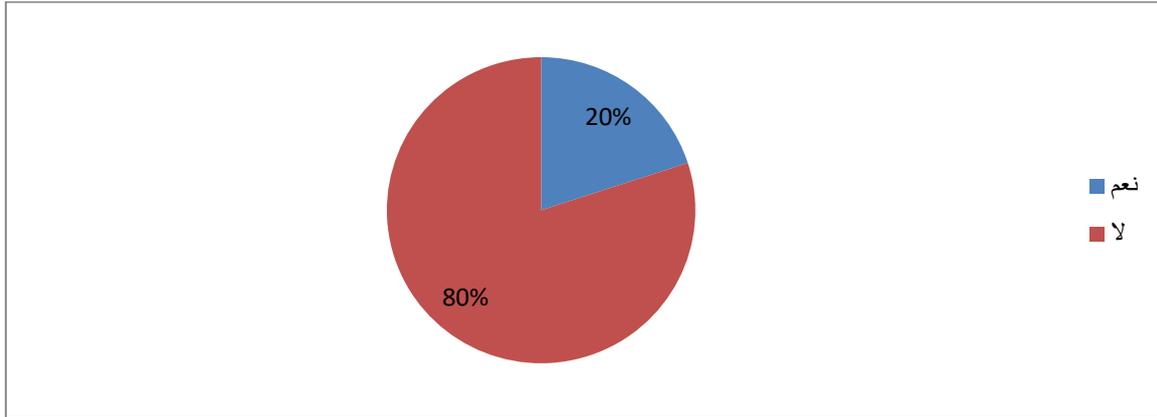
الجدول رقم 23: يبين إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة تساهم

في ارتياح العاملين.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20%	04	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن الخدمات الاجتماعية المقدمة إليهم لا تساهم في ارتياح العاملين بالمنشأة الرياضية في حين أن نسبة 20% يقولون عكس ذلك.



الشكل رقم 30: يبين إجابات العاملين حول إن كانت الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة الرياضية تساهم في ارتياحهم.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنشأة الرياضية لا تساهم في ارتياح العاملين، وهذا راجع إلى عدم استمرارية الاستفادة منها وحدوثها إلا في بعض المناسبات، ويخص بعض العاملين فقط.

تحليل المحور الثالث: الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية

السؤال رقم 24: المشاركة في اتخاذ القرار؟

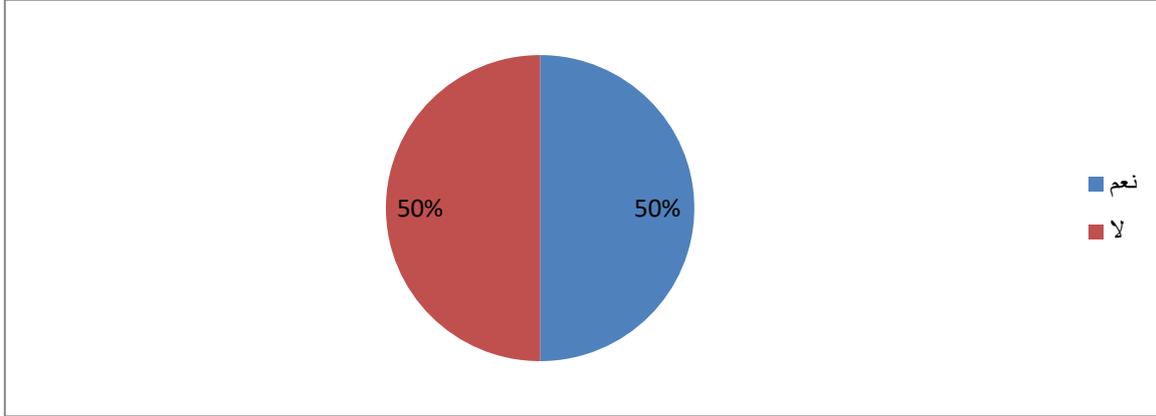
الهدف من السؤال: معرفة هل يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل.

الجدول رقم 24: يبين إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل

النسبة %	التكرار	الإجابة
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ إجابات العاملين مقسمة بالتساوي حيث أن نسبة 50% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل في حين أن نسبة 50% يقولون عكس ذلك.



**الشكل رقم 31:** يبين إجابات العاملين حول إن كان يتم إشراك العاملين بالمنشأة الرياضية في صياغة قرارات متعلقة بالعمل.  
**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العاملين يقومون باشتراك العاملين في صياغة قرارات متعلقة بالعمل، وهذا من أجل الرفع من الروح المعنوية والتعاون والجماعة والانتماء.

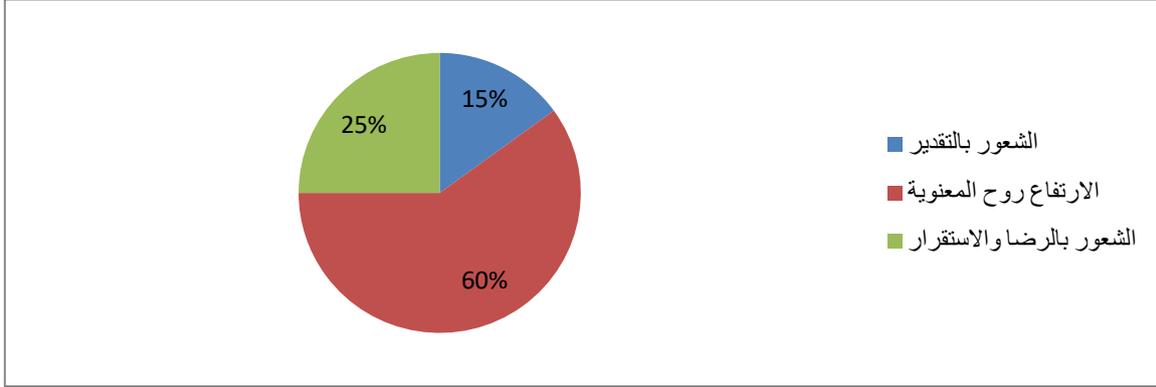
**السؤال رقم 25:** ما هي أهمية المشاركة في رأيك؟  
**الهدف من السؤال:** معرفة أهمية مشاركة العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية.  
**الجدول رقم 25:** يبين أهمية مشاركة العاملين في صياغة القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
15%	30	الشعور بالتقدير
60%	12	ارتفاع الروح المعنوية
25%	05	الشعور بالرضا والاستقرار
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون انهم يتم إشراكهم في صياغة قرارات متعلقة بالعمل من أجل الرفع من الروح المعنوية لديهم في حين

أن نسبة 25% يرون انه من أجل الشعور بالرضا والاستقرار أما نسبة 15% يقولون من أجل الشعور بالتقدير.



**الشكل رقم 32:** يبين إجابات العاملين حول أهمية مشاركة العاملين في صياغة

القرارات المتعلقة بالمنشأة الرياضية

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أن هناك جل مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالعمل من أجل الرفع من الروح المعنوية والتعاون والجماعة والانتماء.

**السؤال رقم 26:** هل تدفعك المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة؟

الهدف من السؤال: معرفة أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الجدول رقم 26: يبين أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

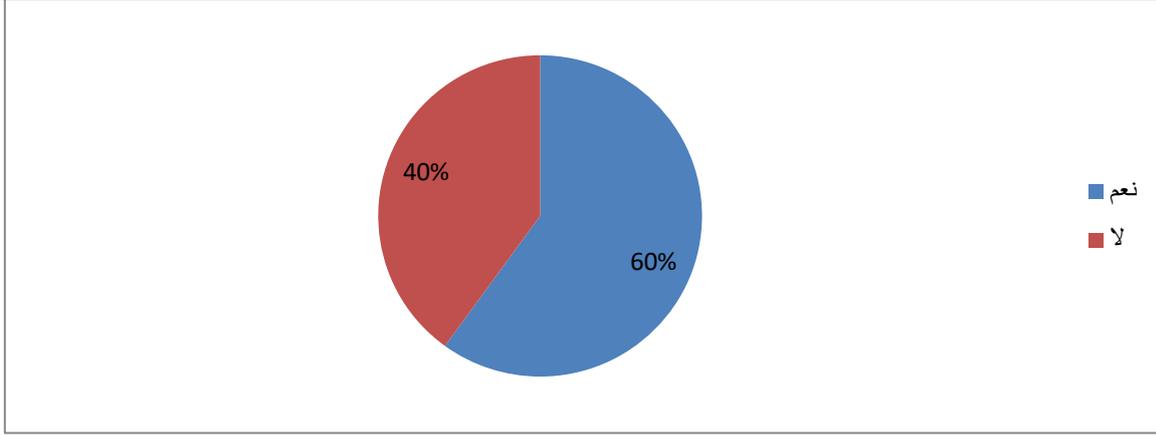
النسبة %	التكرار	الإجابة
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إن يتم

إشراك العاملين في صياغة قرارات متعلقة بالعمل يهدف إلى تحقيق أهداف المنشأة في حين

أن نسبة 40% يقولون عكس ذلك.



الشكل رقم 33: يبين إجابات العاملين حول أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

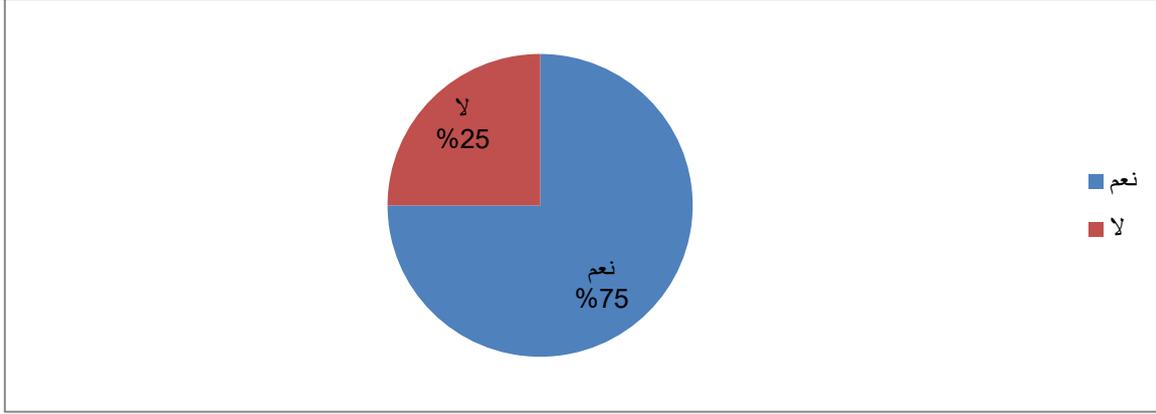
الاستنتاج: من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن لاتخاذ القرار أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة .

السؤال رقم 27: هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة مواظبة في العمل؟  
الهدف من السؤال: معرفة أهمية المشاركة اتخاذ القرار إلى زيادة المواظبة عن العمل في المنشأة الرياضية.  
الجدول رقم 27: يبين أهمية المشاركة اتخاذ القرار إلى زيادة المواظبة عن العمل في المنشأة الرياضية .

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون ان المشاركة في إتخاذ القرار تساهم في زيادة المواظبة عن العمل في حين أن نسبة 25% يقولون عكس ذلك.



**الشكل رقم 34:** يبين إجابات العاملين على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة المواظبة عن العمل في المنشأة الرياضية.

**الاستنتاج:** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة المواظبة عن العمل في المنشأة الرياضية. ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها وهذا ما أكده ناصر محمد العديلي قائلاً: عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة".

**السؤال رقم 28:** هل يؤدي إشرافك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة الشعور بالرضا في العمل؟

**الهدف من السؤال:** معرفة أهمية إشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل إلى زيادة الشعور بالرضا في العمل.

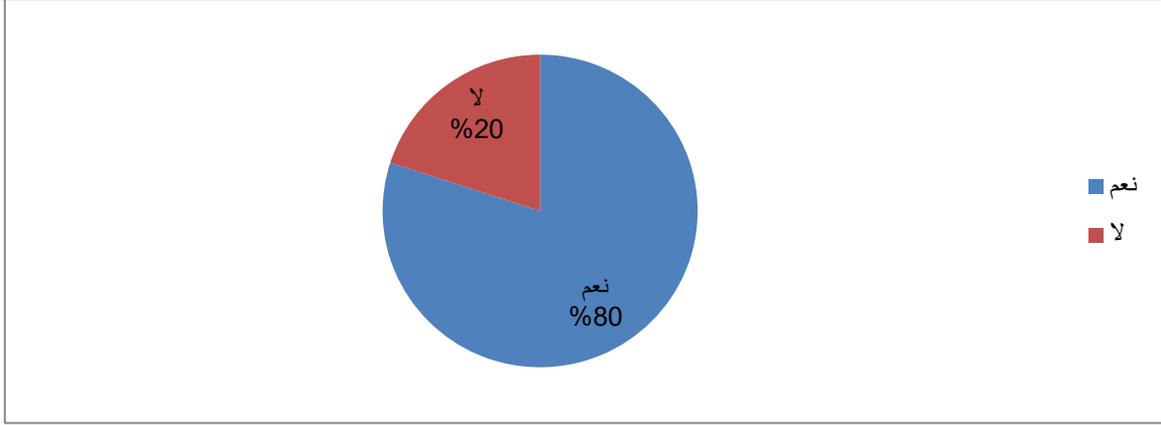
**الجدول رقم 28:** يبين أهمية إشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل إلى زيادة الشعور بالرضا في العمل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	16	نعم
20%	04	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون ان المشاركة في إتخاذ القرار تساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل في حين أن نسبة 25% يقولون عكس ذلك.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض . 1993 ص455 -



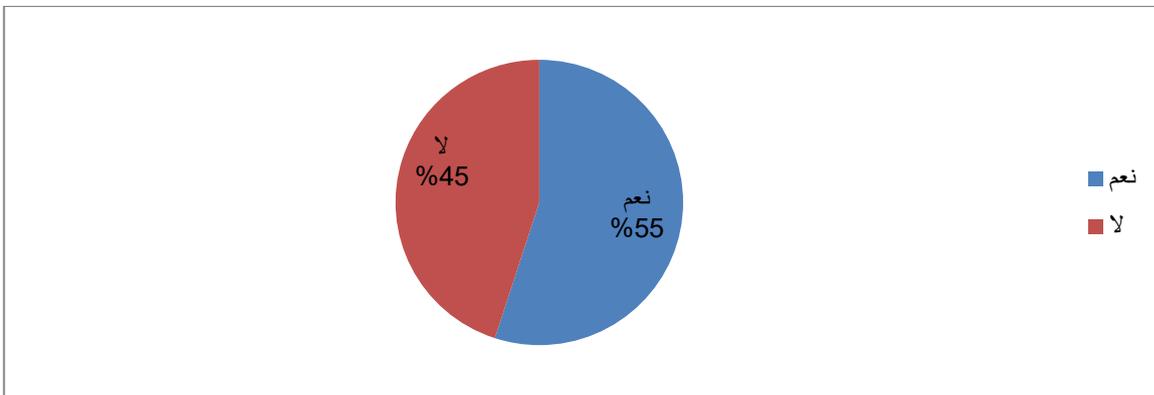
**الشكل رقم 35:** يبين إجابات العاملين على أهمية الإشراف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل إلى زيادة الشعور بالرضا في العمل.  
**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفاً نستنتج أن الإشراف في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يزيد من الشعور بالرضا في العمل داخل المنشأة الرياضية، وبالتالي يجب الاهتمام بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات لأن ذلك يحفزهم ويعمل على تحسين أدائهم بالمنشأة الرياضية.

**السؤال رقم 29:** هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمنشأة الرياضية؟  
**الهدف من السؤال:** معرفة أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة.  
**الجدول رقم 29:** يبين أهمية الحصول على ترقية أثناء عملك بالمنشأة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
55%	11	نعم
45%	09	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون انهم حصلوا على ترقية منذ التحاقهم بالمنشأة في حين أن نسبة 45% يقولون عكس ذلك.



**الشكل رقم 36:** يبين إجابات العاملين في المنشأة على أهمية الحصول على ترقية أثناء عمل بالمنشأة

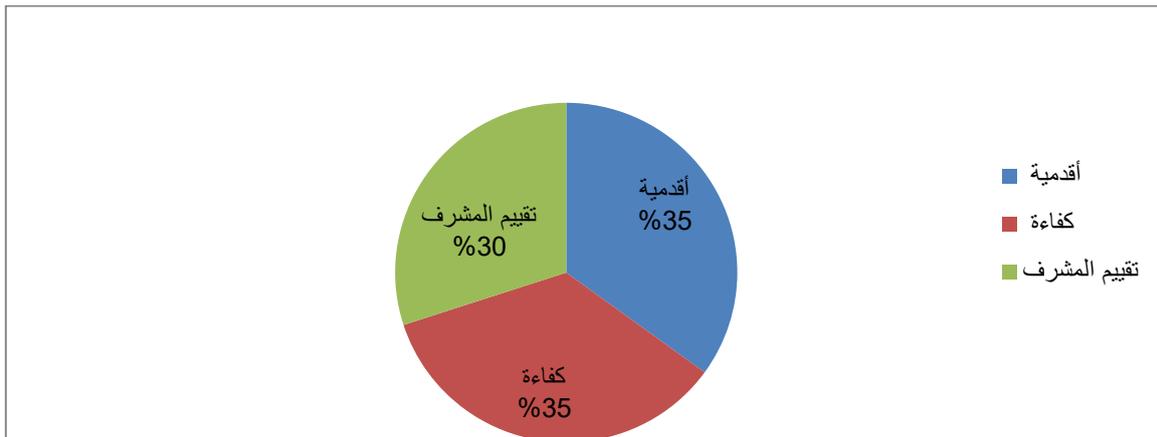
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن للترقية أهمية كبيرة على في تحسين أداء الوظيفي للعاملين داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 30: حسب رأيك على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة؟  
الهدف من السؤال: معرفة على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة.  
الجدول رقم 30: يبين أسس منح الترقية في المنشأة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
35%	07	أقدمية
35%	07	كفاءة
30%	06	تقييم المشرف
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 35% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون إنهم حصلوا على ترقية على أساس الأقدمية والكفاءة في حين أن نسبة 30% يقولون إنهم على أساسا تقييم المشرف.



الشكل رقم 37: يبين الإجابات على أي أساس تمنح الترقية في المنشأة.

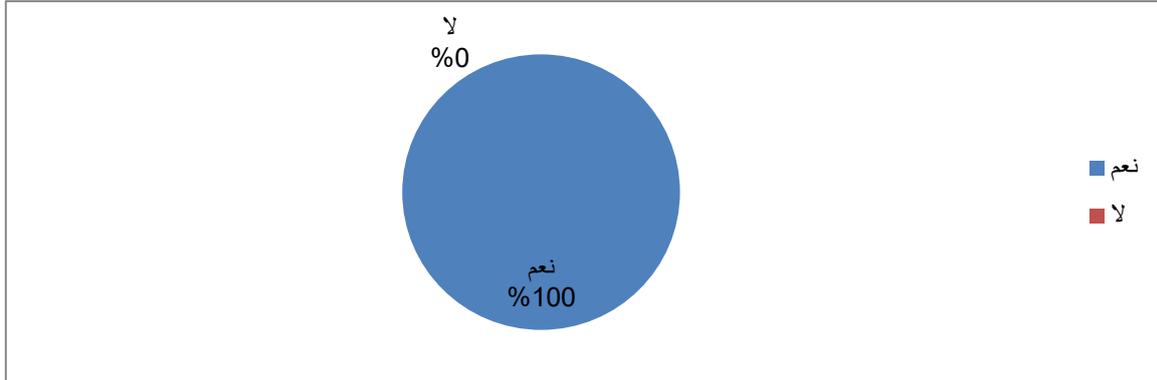
**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن المؤسسة تضع معايير صارمة في الترقية كالأقدمية والتقييم والكفاءة. وهي نسب متقاربة لذا تعطي أهمية كبيرة على أسس منح الترقية. وذلك من اجل تشجيع المنافسة في تحسين الأداء.

**السؤال رقم 31:** هل الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية؟  
**الهدف من السؤال:** معرفة هل أن الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية.  
**الجدول رقم 31:** يبين أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

**تعليق على الجدول:**

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أن الترقية تؤدي إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية.



**الشكل رقم 38:** يبين إجابات العاملين حول أهمية الترقية بالنسبة إلى الجدية بالعمل في المنشأة الرياضية

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكر سلفا نستنتج أنه يمكن استخدام الترقية كحافز لتحسين أداء الموظفين للعاملين داخل المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 32: هل تساهم امتيازات الترقية على استقرارك في عملك بالمنشأة الرياضية؟

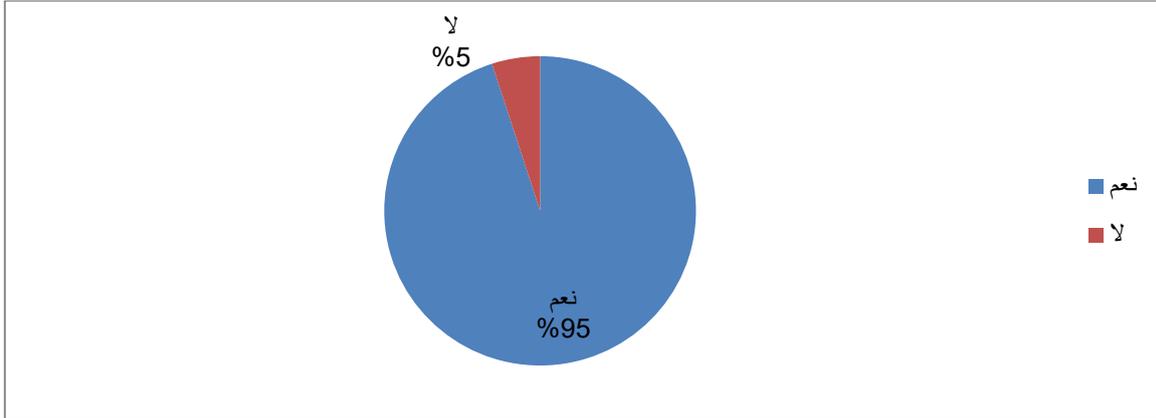
الهدف من السؤال: معرفة مدى مساهمة امتيازات الترقية على استقرار في عمل بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 32: يبين مساهمة امتيازات الترقية على استقرار في عمل بالمنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من الأفراد العاملين في المنشأة يؤكدون على أن امتيازات الترقية تؤدي إلى الاستقرار بالعمل في المنشأة الرياضية في حين نسبة 05% من العمال يقولون عكس ذلك.



الشكل رقم 39: يبين إجابات العاملين حول مساهمة امتيازات الترقية على الاستقرار في العمل بالمنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الترقية تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنشأة الرياضية. وبالتالي تحسين أداء الوظيفي للمنشأة ككل.

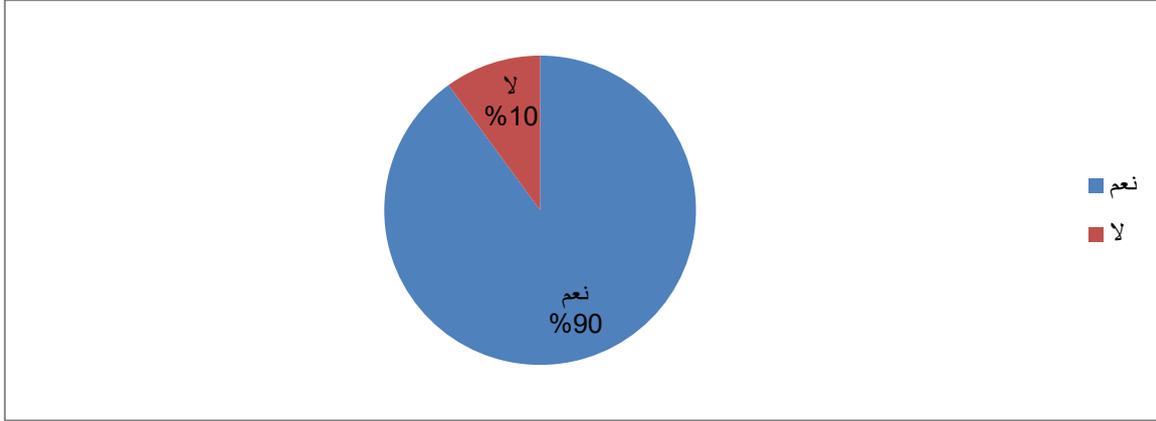
السؤال رقم 33: هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة سعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية في ظل وجود معايير الترقية  
الجدول رقم 33: يبين عدالة معايير الترقية وسعي العاملين إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
09%	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 90% من الأفراد العاملين في المنشأة يقولون أن عدالة معايير الترقية تجعلهم يسعون إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية في حين نسبة 10% من العمال يقولون عكس ذلك .



الشكل رقم 40: يبين إجابات العاملين حول عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن عدالة معايير الترقية تحفز العاملين على تحقيق أهداف المنشأة الرياضية والسعي من تحسين أدائها الوظيفي.

## 2- تفسير نتائج الدراسة الميدانية

الفرضية الأولى: المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمل.

من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة تبين لنا أن المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمل وهذا ما أكده 80% من أفراد العينة المستجوبة وذلك حسب الجدول رقم (08) الخاص بوجود الحوافز بالمنشأة الرياضية مما يمكن الأفراد من الإلمام بكل جوانب نظام الحوافز كما أنه ومن النتائج المتحصل عليها اتضح بأن حوافز

مادية أو معنوية مطبقة داخل المنشأة الرياضية حيث أجاب 80% على أن المنشأة تطبق الحوافز المادية والمعنوية حسب الجدول رقم (09) وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الحوافز في المنشأة محلا لدراسة يرغب في خلق جو من الانسجام والثقة المتبادلة والعمل الجماعي لما يوفر من تعاون وتآلف لعدم وجود نزاعات إذ نجد 85% من أفراد العينة المستجوبة وحسب الجدول رقم (10) قد أكدت على وجود تقييم مستمر من طرف المسؤول حيث أن 100% من المبحوثين اقرروا على وجود عملية التقييم من طرف المسؤول إما عن طرق النقاط أو الكفاءة والخبرة أو التحكم والمراقبة وذلك حسب الجدول رقم (11) وهو ما يزيد من تحفيز العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء ما نلاحظه أيضا أن الأفراد المبحوثين قد اقرروا على أنهم يشعرون بالانتماء إلى المنشأة الرياضية خاصتهم والإحساس على أنهم جزء منها وذلك بنسبة 90% حسب الجدول رقم (12) ما وهذا راجع لتوفر مناخ عمل الملائم.

إذن ومما سبق يمكن القول إن توفر نظام حوافز له تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على تحسينه باستمرار ليتأكد لنا صحة الفرضية المنطلق منها والتي تشير إلى المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمل.

**الفرضية الثانية: الحوافز المادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية**  
من خلال تحليلنا لنتائج الاستمارة تبين لنا أن ما نسبته 80% من أفراد العينة المستجوبة يعيشون ظروفًا غير مريحة، نظرا لانخفاض أجورهم وعدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية حسب الجدول رقم (14) ولا حتى مع الجهد المبذول في العمل، حيث عبرت نسبة 80% من المبحوثين على ذلك كما تبينه معطيات الجدول رقم (15) ، الشيء الذي يجعله معا جزئين عن تلبية حاجيات أسرهم، وبالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجيا أمام التزايد المستمر لأسعار السوق ارتفاع نفقات المعيشة.

إن هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للعاملين والعمل بصفة عامة، وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة ووزارة الشبيبة والرياضة بصفة خاصة .

كما ان نظام المكافآت فعال على عكس الأجور يستجيب لتطلعات العاملين في المنشأة الرياضية، حيث عبرت نسبة 80% من المبحوثين، من خلال بيانات الجدول رقم (18) ، عن فعالية هذا النظام ويرجعون ذلك إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة عمال المنشأة الرياضية يراعى فيها مبدأ الكفاءة في العمل ولا يفرق بين العمال من حيث مستوى أدائهم.

إن المكافآت تشبع الحاجات المادية للعاملين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة انضباط العاملين وهذا ما تقر به نسبة 70% من المبحوثين ما بين ذلك الجدول رقم (20) إضافة إلى أنه كلما كانت المكافآت ساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم

وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل، وهو ما تبينه بيانات الجدول رقم (19) حيث أكد 80% من المبحوثين إن المكافآت تساهم في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهود أكبر في

العمل.ومما في الجدول رقم(21) ،حيث90%من المبحوثين عن رضاهم على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسساتهم،والتي ساهمت في ارتباطهم بمؤسساتهم والعمل على بذل جهود أكبر لتحقيق أهدافها.

مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول حول علاقة الحوافز المادية ( الأجر،المكافآت الخدمات الاجتماعية) بأداء العاملين في المنشأة الرياضية على الشكل التالي: صحة الفرضية المنطلق منها و التي تشير إلى الحوافز المادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي المنشآت الرياضية.

**الفرضية الثالثة:الحوافز المعنوية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.**

يتضح من خلال الدراسة الميدانية بعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين في الاستمارة، ان الحوافز المعنوية

( المشاركة في اتخاذ القرار،الترقية) ،تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بتحسين الأداء العاملين،فكلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، ويخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة إنتاجيته وتحسن أدائه في العمل وهذا ما تؤكد نسبة60%من إجمالي العينة في الجدول رقم (26) حول مشاركة العاملين في اتخاذ لقرارات المتعلقة بالعمل،فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يقنع العامل،بقدر ما زاد انضباطه في العمل،كما ترى نسبة80% من المبحوثين كما ورد في الجدول رقم (28) أن المشاركة في اتخاذ القرارات رفع مستوى الرضا والاستقرار لديهم.

كما أن نظام الترقية يولد الانضباط والجدية واستقرار العاملين في عملهم وفي هذا الصدد تفر نسبة100% من المبحوثين الواردة في الجدول رقم(31) ،كما أن نظام الترقية يساهم في الاستقرار بالعمل وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما أقر به نسبة 95% من المبحوثين الواردة في الجدول رقم 32، كما أن معايير الترقية تسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة ويتجلى ذلك بنسبة 90% من المبحوثين الواردة في الجدول رقم 33.

إذن ومما سبق يمكن القول إن توفر نظام حوافز المعنوية له تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على تحسينه باستمرار ليتأكد لنا صحة الفرضية المنطلق منها والتي تشير إلى الحوافز المعنوية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.

### 3- مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة نجدها تشابه مع معظم الدراسات التي تطرقن لموضوع التحفيز في تحسين الأداء الوطني لعاملين بالمؤسسات العامة بصفة عامة و التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية بصفة خاصة ، أما في ما يخص الدراستين اللتين اعتمد عليهما الباحث كدراستين متشابهتين للدراسة الحالية فقد

توصل "بوداود محمد الأمين" في دراسته إلى أن النظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية .

في دراسة " بوداود محمد الأمين " توصل دراسته إلى أن دور في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمنشأة الرياضية ، بالإضافة إلى أن جميع محاور المقياس كانت لها دور إيجابي نحو التحفيز و الأداء العاملين .

في دراسة غازي حسن عودة الحلابية توصل في دراسته إلى أن الحوافز ليس لها أثر في أحسن الأداء في مؤسسان القطاع العام في الأردن و هذا ما يختلف مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية .

رغم أن الدراساتين السابقتين استخدام فيها الباحث الاستبيان كأداة لجميع البيانات و الدراسة الحالية اعتمد فيها الباحث على الإستبانة إلا أن أوجه التشابه .

في الدراسة الأولى متقاربة النتائج المتوصل إليها بينما الدراسة الثانية النتائج المتوصل إليها مختلفة عن دراسة الباحث لذلك كانت النتائج الخاصة بالمحاور مختلفة عن الدراسة الحالية بالإضافة أن الحوافز تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف نظام الحوافز المعمول به أعدة أسباب نذكر منها مثلا نوع الحوافز المقدمة ، الظروف الاجتماعية ، علاقات العاملين بالمنشأة الرياضية ... و غيرها .

#### 4- الاستنتاجات :

بعد تحليل وإثراء متغيرات البحث نظريا ، و بعد جمع البيانات عن طريق الإستبانة و تفريغها و عرضها و معالجتها إحصائيا و مناقشة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بالدراسات السابقة ، وفي حدود عينة الدراسة المتمثلة في عمال مركب 18 فبراير بالعالية – بسكرة – توصلنا إلى استنتاج ما يلي :

➤ كشف الدراسة الحالية أن للحوافز بالمنشآت الرياضية دور من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمال

➤ احتل محور وجود نظام حوافز بالمنشآت الرياضية تعمل به من أجل تحسين الأداء الوظيفي لعاملين في

ترتيب المحاور أهمية كبيرة .

➤ محور لنظام الحوافز المادية دور هام في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية الأهمية الثانية في محور الدراسة .

➤ احتل محور الحوافز المعنوية المرتبة الثالثة في واقع نظام الحوافز بالمنشآت الرياضية و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي و مالها من تأثير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية .

➤ استنتج الباحث كذلك من الدراسة أن للقيادة الجيدة و التقييم دور في وجود نظام حوافز ناجح و بالتالي الوصول إلى تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنشأة .

➤ حسب ما توصلت إليه دراسة الباحث أن هناك عوامل في البيئة الداخلية للعمل تؤثر على الحوافز كالتقييم الضعيف و توقيت منح الحوافز ، الغيابات و كذلك الصراعات الداخلية من أجل الحوافز .

➤ كشفت الدراسة على أنه يجب النظر في نظام الحوافز المادية منها و المعنوية في الأجر و المكافآت إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و الخدمات الاجتماعية الملائمة و ذلك للوصول إلى توفير كل الظروف الملائمة و العمل على تحفيز العاملين للوصول إلى تحقيق أهداف المنشأة .

#### 5 – اقتراحات :

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية من خلال سياسة التحفيز .  
لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً تمثل في ضرورة إعطاء العامل بالمنشأة مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء و تحسين الخدمة و ذلك عن طريق :

- 1- النظر إلى شكاوي و احتياجات العمال و الأخذ بمقترحاتهم و أفكارهم .
- 2- تحسين الظروف الحادثة للعمل .
- 3- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم لرفع روحهم المعنوية .
- 4- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن ، نقل ... الخ .
- 5- قبل وضع نظام حوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للعمال ثم السعي لتحقيقها .
- 6- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية .
- 7- إشراك مراكز البحوث العلمية و أساتذة و طلبة الجامعة في بحوث تطوير نظام الحوافز .
- 8- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
- 9- الوقوف دورياً عند آثار تطبيق الحوافز بالمنشأة الرياضية و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظام للحوافز أكثر فاعلية و كفاءة عالية .



في المرحلة التي أصبحت فيها مؤسساتنا الرياضية تفقد شيء من مصداقيتها اتجاه الرياضيين وتدني مستوى الخدمات الرياضية المقدمة ، ومع حتمية تكيف قطاع الرياضة مع مستجدات الوضع الراهن ورفع قدرته على المنافسة ، أصبح إدخال إصلاحات على منشآتنا الرياضية أمر لا بد منه لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها ، ومن خلال دراستنا للعلاقة بين الحوافز في مختلف أنواعها المقدمة من طرف المنشآت الرياضية و تقييم الأداء الوظيفي لعاملين فيها قادتنا هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها ، وكان أهمها وضع نظام الحوافز تعمل به المنشأة و يكون جيد ، وكذلك العمل على توفير دور جيد للحوافز المادية ، وذلك من خلال نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و المتطلبات اليومية للعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يكون نظام يبعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء ، إضافة إلى وجود نظام حوافز معنوي بالمشاركة الفعلية لاتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير وإدارة المنشأة مما يؤدي إلى ثقة العمال في أنفسهم ، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم و استقرارهم ورضاهم عن العمل ، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق أهداف المنشأة .

من ناحية الحوافز تعمل على توفير الوسائل و الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد لتحريك دوافعه و تحقيق أهداف المنشأة و تكمن أهمية هذه الأهداف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تقييم الجيد التي يوحى بها المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد من خلال وضع نظام حوافز جيدة و كذا إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في سبيل الرقي بالمنشأة إلى عالم النجاحات .

من ناحية الأداء الوظيفي فهو يعد مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها فرد ما داخل منشأة من أجل تحقيق الأهداف و الإحاطة بجميع متطلبات و جوانب الأداء و التقييم الجيد و الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري باعتباره العنصر المحرك الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في عالم المنظمات الناجحة ، و توفير الوسائل العملية و الرياضية و العمل على زيادة الإقبال و المشاركة الحقيقية للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشأة الرياضية .

### • الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية للنشر، ط5، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2 - أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت " , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 .
- 3 - احمد زكي بدوي , محمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 1984 .
- 4 - أحمد ماهر: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 5- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية للنشر، ط5، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 6 - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1996.
- 7- إبراهيم عباس الحلابي : تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها ، دار الفكر العربي ، القاهرة ( مصر ) ، 2013 .
- 8 - إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية , 2004.
- 9 -أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1999.
- 10 -أحمد ماهر: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998 .
- 11- براء رجب تركي : نظام الحوافز الإدارية ( ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد ) ، دار الراية للنشر ، عمان ( الأردن ) ، 2015 .
- 12- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004.
- 13- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004.
- 14- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 15- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) .

- 16- حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر , ط1 , الإسكندرية , 2004 .
- 17- حسين حرير ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط3 ، 2007 .
- 18- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قالمة , 2004 .
- 19 - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
- 20- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) ، 2002 .
- 21- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية , 2006 .
- 22-حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية . بيروت , 2002 .
- 23 - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للدنيا ، الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 .
- 24- محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)" , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1992 .
- 25- محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2003 .
- 26- سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي ( أطر نظرية وتطبيقات عملية ) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 27 - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2008 .
- 28 - عبد العزيز بن سعد القحطاني ، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال في العوم الإدارية الأمنية درجة الماجستير، الرياض السعودية ، 2003 .
- 29- فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط1، 2005 .
- 30- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية , الدار الجامعية و 2003 .
- 31- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .

- 32 - سهلية محمد عباس : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , ط1 , 2003.
- 33 - صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الأزرايطه , الإسكندرية , 2002.
- 34- صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية , الدار الجامعية , مصر , 2005.
- 35- صلاح الشنواني , إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ( المدخل و الأهداف , مؤسسة شباب الجامعة , مصر , 1999 .
- 36- طاهر محمود الكلادة , تنمية و إدارة موارد بشرية , ط1 , دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , العبدلي , 2008 .
- 37- عبد الباري ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003.
- 38- عبد العزيز بن سعد الفحطاني , فعالية الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين , رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في العلوم الإدارية الأمنية , الرياض السعودية , 2003 .
- 39- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2006 .
- 40- عبد الملوك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 1 , نوفمبر 2001 .
- 41- عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 .
- 42- عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 .
- 43- عفاف عبد المنعم درويش : " الإمكانيات في التربية البدنية " , منشأة المعارف , الإسكندرية , 1998 .
- 44- عمر وصفي عقيلي , الإدارة المعاصرة , دار زهران النشر و التوزيع , الأردن , 2011 .
- 45- فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر و التوزيع , ط1 , الأردن , 2008 .
- 46 - مروان عبد المجيد إبراهيم: مناج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث , ديوان المطبوعات الجامعية , سنة 2001 .
- 47- ناصر دادي عدوان : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ( دراسة نظرية وتطبيقية ) , دار المحمدية العامة , الجزائر , 2004 .

- 48- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي كامل ) ، ط1 ، مؤسسة الوران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 49- سهيلة محمد عباس وحسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 .
- 50- عبدا لمحسن جودة، إدارة لموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، 2002 .
- 51- عمر وصفي عقيلي : تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ( الإستراتيجيات - الاقتصاديةيات ) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 52 -محمد سعيد انور سلطان : السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الجديدة , 2003 .
- 53 -منير بن أحمد بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) ، 2013 .
- 54 - منير نوري ، فريد كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ( الأردن ) 2011 .
- 55-ناصر محمد العديلي :إدارة السلوك التنظيمي،منظور كلي مقارن،الادارة العامة للبحوث،الرياض 1993 .
- 56- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 .
- الرسائل الجامعية :
- 57- محامد إيمان: الرقابة التنظيمية والأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة،2009 .
- 58 -عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، قياس و تقييم ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002 .
- قوانين دستورية .
- 59- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .
- 60- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .
- 61- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي، العدد 5 ، 01 فيفري 1990 .

62- المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, العدد 5, 01 فيفري 1990.

63- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, وزارة الشباب والرياضة, الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

64- أمر رقم 90-95 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية, تنظيمها وتطويرها, وزارة الشباب والرياضة, الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89.

• مواقع الإلكترونية :

65 - Create pdf files without this message by pure lasing nova pdf printer ( [http:// www.nova.pdf.com](http://www.nova.pdf.com)) . 12/04/2017 à 17h :00

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة :** واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

### أهداف الدراسة :

- دراسة واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي وإظهار أهمية ومصادره وبيان خطوات نجاحه في المنشآت الرياضية.
  - التعرف على دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية .
  - التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية.
- إشكالية الدراسة :** هل لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية ؟

**الفرضية العامة :** لنظام الحوافز دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية .

### فرضيات الجزئية :

- 1- المنشآت الرياضية لديها نظام حوافز تعمل به من أجل تحسيس أداء العاملين .
- 2- الحوافز المادية دور في تحسيس الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية.
- 3- الحوافز المعنوية دور في تحسيس الأداء الوظيفي للعاملين في المنشآت الرياضية .

### إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة المعتمدة بهذه الدراسة على العينة القصدية لكونها تخدم بحثنا .

**في مجال الزماني و المكاني :** فكرة ممتدة ما بين 2017/03/17 إلى غاية 2017/04/8 و تتمحور دراستنا في المركب المتعدد الرياضات بسكرة .

**منهج الدراسة :** يعتمد على المنهج الوصفي و ذلك لملاءمته بطبيعة البحث المراد عملها أو القيام بها .

**الأدوات المستعملة :** إتباع تقنية الإستبيان التي تعتبر من أنجع الطرق للحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ما .

**النتائج المتوصل إليها :** أثبتت الدراسة أن الحوافز لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية و ذلك من خلال نظام و برامج موضة التي تساهم في شكل كبير في تنمية الموارد البشرية من نواحي الأداء الجيد التي ذكرت في الدراسة .

**استنتاجات و اقتراحات :** وضع نظام جيد للحوافز – أهمية الحوافز المادية و المعنوية – تقييم جيد للعمال إعداد برامج مختلفة و تتماشى و أهداف المنشآت – العكمل على تحسين الأداء الوظيفي .