



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر \* بصرة \*  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في  
التربية البدنية و الرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية

## تحت عنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء

الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية

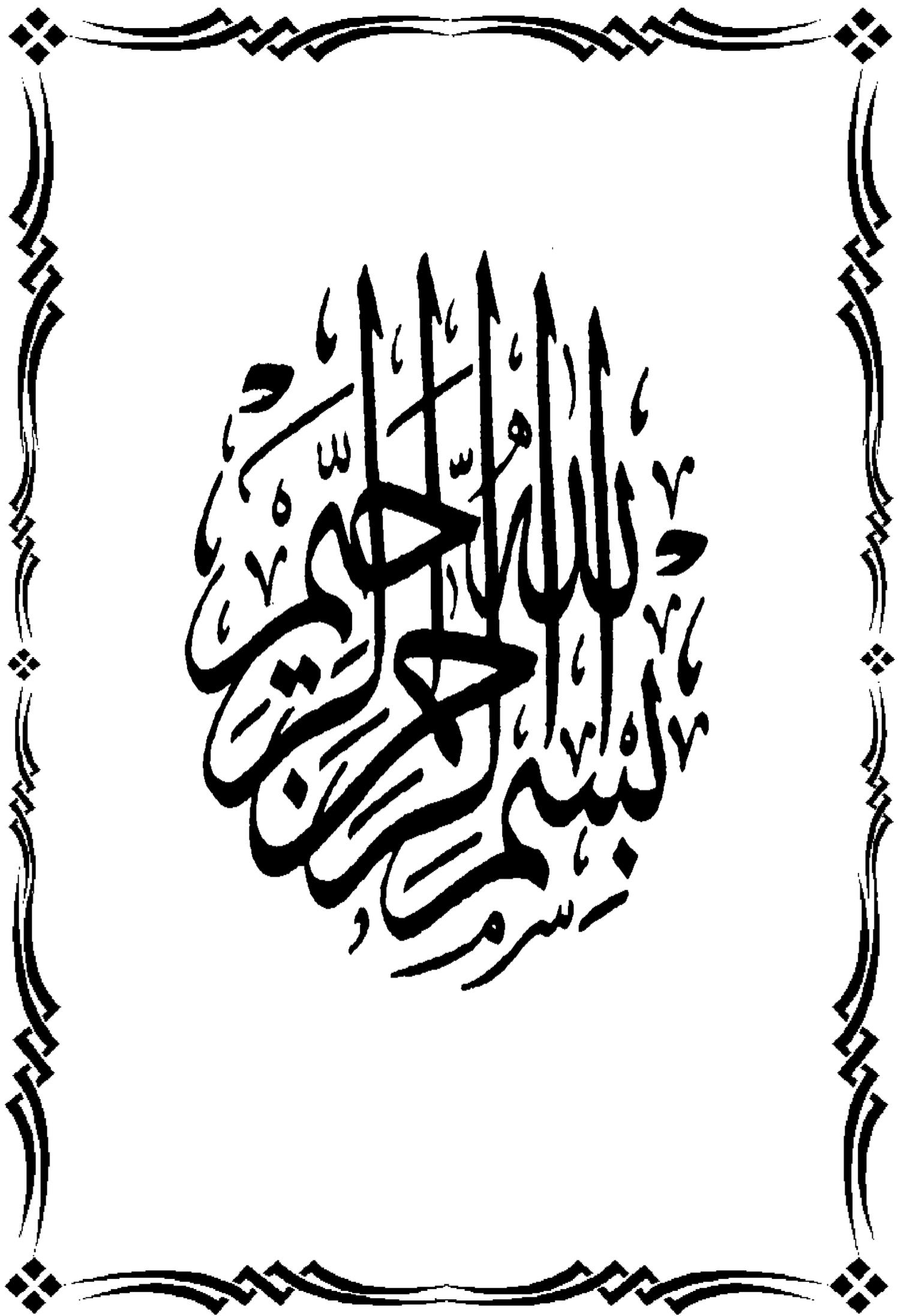
دراسة ميدانية لديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته

إشراف الأستاذ:  
\* فضل قيس

إعداد الطالب:  
\* خضراوي محمد كمال

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## إهداء

الحمد والشكر لله أولاً الذي قدرني على هذا  
أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهدي...  
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشماني  
بالعطف والحنان... إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه إلى سبب وجودي  
وقدوتي في الحياة إلى من تحملت متاعب الدنيا من أجلي وعلمتني معنى  
الحق وربتني على الصبر وقوة الإيمان... أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال  
لي في عمرها إلى الشموع التي أضاءت لي مشواري إخوتي وأخواتي  
حفظهم الله...

إلى أستاذي الفاضل: فضل قيس وكل أصدقائي وزملائي وكل  
دفعتي (خير الله الطاهر، حنيش عمر، طيب قيدوس، قيس قرميط، الصايم  
وليد، روكي، مينو، صحراوي، أسامة، قابيل،)  
والى كل من يحمل شعلة علم لينيرها على قلب جاهل من أجل  
المواصلة والمثابرة..... إلى كل هؤلاء أقدم إهدائي...

خضراوي محمد كمال



الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا  
الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل  
كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان  
إلى الأستاذ المشرف  
"فضل قيس"

قائمة المحتويات  
الإهداء  
شكر وعرافان  
المقدمة

الجانب التمهيدي

- الإشكالية: ..... 3  
فرضيات الدراسة : ..... 3  
أهداف الدراسة: ..... 4  
أسباب اختيار الموضوع: ..... 4  
أهمية الدراسة: ..... 4  
مفاهيم ومصطلحات الدراسة: ..... 4  
الدراسات السابقة: ..... 7

الجانب النظري  
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية

- تمهيد: ..... 11  
المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ..... 12  
المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية ..... 12  
المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ..... 12  
المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية ..... 13  
المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية ..... 14  
المطلب الأول: العوامل المحددة للثقافة ..... 14  
المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية ..... 14  
المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية ..... 15  
المبحث الثالث: مكونات ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية ..... 17  
المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية ..... 17  
المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية ..... 19  
المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية ..... 20  
المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وتغيرها ..... 20  
المطلب الأول: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية ..... 20  
المطلب الثاني: تشخيص و تغير الثقافة التنظيمية ..... 21

25	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
27	الخلاصة :
	الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم الأداء
30	المطلب الأول: تعريف الأداء
32	المطلب الثاني: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
33	المطلب الثالث: أنواع الأداء
36	المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء
37	المبحث الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
38	المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية
38	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
39	المطلب الرابع: قياس أداء الموارد البشرية
40	المبحث الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
40	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
41	المطلب الثاني :أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
42	المطلب الثالث :أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
43	المطلب الرابع :مراحل ومعايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
51	المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية:
51	المطلب الأول :دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء
52	المطلب الثاني :دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء
52	المطلب الثالث :دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء
53	المطلب الرابع :تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
54	خلاصة :

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

56	تمهيد :
57	المبحث الأول: مفهوم المنشأة الرياضية
57	المطلب الأول :تعريف ونشأة المنشآت الرياضية
63	المطلب الثاني :النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية
64	المطلب الثالث :تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية
64	المبحث الثاني : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
64	المطلب الأول: النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية
65	المطلب الثاني: التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات
65	المطلب الثالث: استعمال المنشآت الرياضية
66	المبحث الثالث: نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
67	المطلب الأول :وضعية المنشآت الرياضية الحالية
67	المطلب الثاني: محاولة إعطاء البديل
68	المطلب الثالث: التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:
69	المطلب الرابع: نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية
71	خلاصة :

## الجانب التطبيقي

## الفصل الأول: الطرق المنهجية للدراسة

74	تمهيد:
74	1 - الدراسة الاستطلاعية:
74	2 - منهج الدراسة:
75	3- أداة الدراسة:
76	4 - مجتمع الدراسة:
76	5- عينة البحث:
76	6 -متغيرات الدراسة:
77	7 - مجالات الدراسة:
77	8- طريقة المعالجة الإحصائية:

## الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

79	عرض و تحليل نتائج الإستبيان :
114	مناقشة نتائج الفرضية الأولى :
114	مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
114	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :
117	خاتمة:
120	الاقتراحات والتوصيات :

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل الجنس المناسب للموظفين	87
02	يمثل السن المناسب للموظفين	88
03	يمثل المستوى التعليمي المناسب للموظفين	89
04	يمثل المنصب الحالي للموظفين	90
05	يمثل سنوات الخبرة في المنصب الحالي للموظفين	91
06	يمثل مدى وجود قوانين ولوائح أخلاقية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة	92
07	يمثل مدى وجود علاقة وظيفية مع الزملاء واسهامها في تقديم الدعم	93
08	يمثل مدى الإلتزام بمواعيد العمل في زيادة الإنتاجية وجودة الأداء	94
09	يمثل نسب مدى حرص الموظف على ممتلكات المؤسسة	95
10	يمثل نسب مدى تأثير السلوكيات الايجابية للمسؤولين على موظفيهم	96
11	يمثل نسب مدى مطالبة الموظف لحقوقه كحرصه على القيام بواجباته	97
12	يمثل نسب مدى تأثير صفتي الأمانة والإخلاص في تحسين الأداء	98
13	يمثل نسب المعايير التي تعتمد في ترقية وتعيين الموظفين في تحسين الأداء	99
14	يمثل نسب مساهمة روح المنافسة بين الموظفين في تحسين الأداء	100
15	يمثل نسب التمسك بالمبادئ و القيم الحميدة	101
16	يمثل نسب مدى مراعات الإدارة للأوضاع الاجتماعية للموظفين	102
17	يمثل نسب مدى ارتباط قصص نجاح الموظفين برفع مستوى الأداء	103
18	يمثل نسب مدى الاهتمام بالعلاقات الشخصية	104
19	يمثل نسب مدى اشتراك الموظفين في المعتقدات والمدرجات	105
20	يمثل نسب مدى احترام الادارة للعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع	106
21	يمثل نسب مدى التعاون في الاعمال التطوعية بالمؤسسة	107
22	يمثل نسب مدى طرق حل ادارة المؤسسة للمشاكل	108
23	يمثل نسب مدى ارتباط تكريم الموظفين بالكفاءة والجودة	109
24	يمثل معرفة نسب الربط بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين الأكثر جودة	110
25	يمثل معرفة نسب عملية الإرشاد ودورها في تحسين الأداء	111
26	يمثل معرفة نسب انعكاس انتاج الأفكار الجديدة على الأداء	112
27	يمثل معرفة نسب اسهام حل المشاكل في الرفع من مستو الأداء	113
28	يمثل معرفة نسب القدرة على تقبل أفكار الآخرين	114
29	يمثل معرفة نسب فائدة الانتقادات والملاحظات في دعم الأداء	115
30	يمثل معرفة نسب القدرة والمهارة العالية لحل المشاكل	116
31	يمثل معرفة نسب التنبأ بحل المشاكل قبل وقوعها	117
32	يمثل معرفة نسب الرفع من مستوى الأداء وارتباطه بتحمل المسؤولية	118
33	يمثل معرفة نسب الاسهام في تحسين الأداء وارتباطه باتخاذ القرارات	119
34	يمثل معرفة نسب اسهامات التشجيع في تحسين الأداء	120
35	يمثل معرفة نسب دعم الأداء من خلال تبادل المعارف بين الموظفين	121

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
87	التمثيل البياني رقم 01	01
88	التمثيل البياني رقم 02	02
89	التمثيل البياني رقم 03	03
90	التمثيل البياني رقم 04	04
91	التمثيل البياني رقم 05	05
92	التمثيل البياني رقم 06	06
93	التمثيل البياني رقم 07	07
94	التمثيل البياني رقم 08	08
95	التمثيل البياني رقم 09	09
96	التمثيل البياني رقم 10	10
97	التمثيل البياني رقم 11	11
98	التمثيل البياني رقم 12	12
99	التمثيل البياني رقم 13	13
100	التمثيل البياني رقم 14	14
101	التمثيل البياني رقم 15	15
102	التمثيل البياني رقم 16	16
103	التمثيل البياني رقم 17	17
104	التمثيل البياني رقم 18	18
105	التمثيل البياني رقم 19	19
106	التمثيل البياني رقم 20	20
107	التمثيل البياني رقم 21	21
108	التمثيل البياني رقم 22	22
109	التمثيل البياني رقم 23	23
110	التمثيل البياني رقم 24	24
111	التمثيل البياني رقم 25	25
112	التمثيل البياني رقم 26	26
113	التمثيل البياني رقم 27	27
114	التمثيل البياني رقم 28	28
115	التمثيل البياني رقم 29	29
116	التمثيل البياني رقم 30	30
117	التمثيل البياني رقم 31	31
118	التمثيل البياني رقم 32	32
119	التمثيل البياني رقم 33	33
120	التمثيل البياني رقم 34	34
121	التمثيل البياني رقم 35	35



## مقدمة

إن أهم ما يميز العالم المعاصر هو سرعة التحول و التغيير و ما أنجر عنه من حدة منافسة بين المؤسسات و تماشياً مع هذه التغيرات و جب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف معها لكي تسمح لها بالإستمرار و التطور وهذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطورة و قوية تحسن من أداء العمال من شأنها أن تكون سلاحاً قوياً لمواجهة البيئة الخارجية و التحولات المحيطة .

فهي تعتبر عنصر أساسي في النظام العام للمنشآت الرياضية و الذي ينبغي على قادتها ومدرائها أن يفهموا أبعادها و عناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشأة الرياضية و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع متعاملاتها .  
وتعد الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في عملية تحسين الأداء للعامل داخل المنشآت الرياضية ، بل هي العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المنوطة بالعاملين في كافة المنشآت الرياضية العامة منها والخاصة على حد سواء .

إن الوصول إلى مستوى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ، يتطلب إستمرار تطوير معلومات الأفراد و معارفهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم ، و إكساب الإتجاهات الإيجابية من أجل زيادة أداءهم وكفاءاتهم الإنتاجية .

وتحضى الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير في جميع المنشآت الخاصة والعامة ، وقد أصبحت الخطط التطويرية تعتمد على إنتهاج الثقافات القوية سواء كان الهدف تطوير المنتج أو العاملين .

ففي عرضي هذا بدأت بالفصل التمهيدي الذي تناولت فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها وصياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمثابفة بالموضوع .  
ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسماً الى ثلاثة فصول نظرية :  
**الفصل الأول:** الثقافة التنظيمية. **الفصل الثاني:** تحسين أداء الموارد البشرية. **الفصل الثالث :** المشاة الرياضية .

ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين، **الأول** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما **الفصل الثاني** فقمنا بعرض وتحليل النتائج و مناقشتها .  
واختتمت الفصل ببعض الاقتراحات و التوصيات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها ..

الجاناب

التمهيدى

### الإشكالية :

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة لإدارة المنشآت الرياضية الحديثة والتي تعتمد على هذا المورد الهام و الإستراتيجي في تحقيق أهدافها و تلبية إحتياجاتها ،مما يدعو من إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد للعمل لديها،والقيام بتوفير فرص التدريب،وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم إذ تسعى إدارة المنشآت الرياضية من وراء كل هذا إلى الحصول على تحسين في أداء هؤلاء الأفراد من خلال تقديم الأداء المتميز و بذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنشآت ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمنشآت الرياضية والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنشآت الرياضية و خاصة ما تعلق بإتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية كأسلوب يساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة و الإلتفاف حول الأهداف و مستوى عالٍ من الرضا، مما يزيد من معدلات الرقي بالأداء.

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنشآت الرياضية المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنشآت الرياضية ، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم لهذه المنشآت الرياضية التي يعملون فيها، ثم تضي المنشأة الرياضية ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنشأة ويميزها عن غيرها من المنشآت .

من هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية ؟  
و منه تتفرع التساؤلات التالية الفرعية التالية :

- هل تساهم القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية ؟

**فرضيات الدراسة :**

- تساهم القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية .
- تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية .
- يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية .

### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية .
- توجيه اهتمام إدارات المنشآت الرياضية لتحسين أداء موظفيها.
- التعرف بدور وأثر الثقافة التنظيمية و أهميتها في رفع وتحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية.
- معرفة أهم الأبعاد والأنماط التي تتكون منها الثقافة التنظيمية و موضوع تحسين الأداء.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في رفع وتحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنشآت الرياضية في مرتبة استراتيجيتها العامة فهي تؤثر على الأداء للقوى العاملة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف العمال وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة إدارة المنشآت الرياضية في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.
- بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات تم اختيار بعض الأبعاد التي وجدت في بعض الدراسات ليكون البحث مرتكزا على مفاهيم واضحة.
- تم اختيار أبعاد للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تكون دراستها أقرب إلى الواقعية.
- تم الاختيار على أبعاد لم يتم التطرق إليها كثيرا ليكون البحث أكثر إثراء.

### أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المنشآت الرياضية، إذ تتناول مفهومي مهمين هما الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين.
- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية محل الدراسة.

### مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

#### الثقافة:

- يمكن الآن تعريف ثقافة مجموعة ما على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق المشكلات " .

#### الثقافة التنظيمية:

- يعد تعريف الذي قدمه ( شان ) من بين التعاريف الأكثر شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها : "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي ، هذه المبادئ يتم تعليمها كل عضو جديد وذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وتقاليد و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى.

حيث يرى (هوفستد) أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى".

كما تعرف على أنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".

وجعل ديشباني وبستر (1989) تعريفا للثقافة التنظيمية هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة".

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".

وتعرف أيضا بأنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئا.

كما تعرف على أنها " عبارة عن مجموعة من القيم (تحدد ما الذي يكون جديرا بالتقدير) والمبادئ(التي تحدد ما يمكن قبوله) التي تشكل اتجاهات وسلوك الموظف، وكعنصر من عناصر التنظيم غير الرسمي فإن الثقافة المشتركة لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، ومع ذلك يمكن توصيلها من خلال الروايات عن النجاحات السابقة والاحتفالات والمناسبات الخاصة وشعارات المنظمة والرموز الموحدة

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز،المعتقدات،القيم والطقوس و الممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أفراد التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وعرفها العالم Gibso بأنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة فالجميع اتفق على أن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية مهمة من الناحية الأخلاقية لأن الثقافة تعكس القيم المشتركة والتي بدورها توجه وتقود سلوك العاملين، فالثقافة ليست مجرد أداة تنظيمية تؤثر على الأخلاق بل هي القوة الرئيسية لأنها تقوم بتعريف العاملين بالقيم التي تدعمها المنظمة أو تلك التي لا تسمح بها، وهناك أدوات تنظيمية أخرى كالقوانين والسياسات الواضحة، ونظام المكافآت ودرجة اهتمام المنظمة بالعاملين، ونظام الاختبار، والتركيز على المعايير القانونية والمهنية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات، فإنها جميعها تؤثر على القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات وبالتالي تحدد ثقافة المنظمة.

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب، المتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعرف وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع، والتي بدورها تساعد أعضاء المنظمة على فهم غاياتها الأساسية وكيفية أداء المهام والواجبات وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصال.

### تعريف الأداء:

**لغة:** إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.

**اصطلاحاً:** لقد تعددت تعاريف الأداء بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها كل مؤسسة في دراسته، وعلى الرغم من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له.

### تحسين أداء المورد البشري:

تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة. وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والجماعي للعمال ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء و هنا يأتي تحديد المسببات لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء.

### المنشآت الرياضية:

هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترفيهية في إطار السياسة العامة للدولة.

### المفهوم الإجرائي للمنشأة الرياضية

هو ذلك المكان المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية والمسير بطريقة إدارية ويتبع قوانين رياضية محكمة تقوم بإستقبال الجمهور عامة دون تخصيص حيث تقام فيها منافسات ولها عدة أشكال منشآت مخصصة للرياضات الفردية وأخرى للرياضات الجماعية منها المفتوحة ومنها المغلقة.

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة: عيساوي وهيبة، (2011-2012) ، بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .

**وهدفت هذه الدراسة إلى:**

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ،على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

**ومن نتائج هذه الدراسة:**

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ،من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.

2- دراسة: محمد بن علي بن حسن الليثي،(2007)، بعنوان: **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري**، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

**وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة:**

- معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية.

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- تبين من النتائج أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
- في حين أن نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا.
- إن الثقافة الإبداعية و ثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- بينما الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة الدور لا تفسر أي عنصر من عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسية.

3- دراسة حيدر عبيسات،(2005) ، بعنوان: **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية**، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة .  
وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في المؤسسة.

- التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

- الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الوسيطة(العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي).

- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.

**ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**

- أن هناك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى اعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل.

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

4- دراسة: الياس سالم،(2006)، بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.

**وهدفت هذه الدراسة إلى:**

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

**ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

5-دراسة: شاهد عبد الحكيم، (2011-2012)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمداد تقرت)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط. وهدفت الدراسة إلى:

-تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، واثر كل منها في المكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا زبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.  
-التوصل إلى نتائج محدودة عن اثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات.  
-تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.  
وأهم نتائج هذه الدراسة:

-تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.  
-تبيين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد عناصر الأداء بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن  
-إن تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد من إن ينعكس إيجابًا على رفع كفاءة الأداء.

6-دراسة: اسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين. وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.  
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.  
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرًا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.  
- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

توصلت الدراسة إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي خصوصا في ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي بدأ تسليط الأضواء عليها بعد ظهور الدور الهام للبعد القيمي باعتباره احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه و قوية تمكن من أعضائها من الالتزام و الانضباط والإبداع والتحديث ومشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم لتحقيق أداء فردي متميز يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها .

## المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يعد تعريف الذي قدمه شان (E.H. Schein) من بين التعارف الأكثر شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام و التكامل الداخلي، هذه المبادئ يتم تعليمها كل عضو جديد و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات و تقاليد و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

#### أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week و أدرجت مجلة Fortune ركناً خاصاً تحت عنوان (Corporate culture) إلى أن جاء الباحثان Ilan (Terrence ، Kennedy) في سنة 1981 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>2</sup>.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائع إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل هوفستيد لذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة، (Corporate Culture Deal & Kennedy) و كتاب "البحث عن الامتياز" لبرترز ووترمان، و في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي "بقضية ثقافة تنظيمية" باعتبارها منتجا لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجهم

#### ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>3</sup>.

1 - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 243.

2 - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2007، ص 13.

3 - علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 91.

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية و التي نوردتها فيما يلي :

- 1-الثقافة نظام مكتسب : أي يكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل،وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة تستطيع ان تنتبأ بسلوك الأفراد معتمدين علي ثقافتهم<sup>1</sup>.
- 2-الثقافة لها خاصية إنسانية:حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة .
- 3-الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتم تعلمها وتوريثها عبر أجيال عن طريق تعلم والمحاكاة<sup>2</sup>.
- 4-الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو أجزاء الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة تنظيمية وتشمل الثقافة كنظام مركب على العناصر الثلاثة التالية<sup>3</sup>:

  - الجانب المعنوي : ويتمثل والنسق المتكامل من القيم والخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
  - الجانب السلوكي : وتتمثل في العادات والتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .
  - الجانب المادي : وهو كل ما أنتاجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة .

- 5-الثقافة لها خاصية التكيف:فهي نظام مرن له القدرة علي التكيف مع مطلب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة .
- 6-الثقافة نظام متكامل : فهي تشكل كلا متكامل وتسعي إلي خلق انسجام بين مجموع أجزائها فأأي تغير يطرأ علي أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع .
- 7-لثقافة خاصة التغير : نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

1- مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 406 .  
2- ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 107 .  
3- سامية الساعاتي ، الشباب العربي و التغير ، ط1 ، عربية للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 54 .

## المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية المطلب الأول: العوامل المحددة للثقافة

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي<sup>1</sup> :

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات .
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع الصفات الأفراد الشخصية للعاملين فيها ، حيث تجدوا المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة .
- المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكيته و طريقة عمله .
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع ، أخلاقيات المهنة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع .

### المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من تفاعل أربعة عوامل هي: الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة، أخلاقيات المنظمة، الحقوق التي تعطيها المنظمة للموظفين و هيكل المنظمة.<sup>2</sup>

- **الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة:** إن المصدر الرئيس لثقافة المنظمة هو الأفراد الذين يشكلون المنظمة، ولكي تعرف لماذا تختلف الثقافة أنظر إلى أعضائها. فالمنظمات تختلف ثقافتها كونها تجذب، تختار و تبقى الأفراد الذين يشتركون بقيمتها، و بمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها. والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر وأكثر.
- **خصائص الإدارة العليا:** تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية و المعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القيم تكون حسبما يكون مدراء الإدارة العليا. إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم و معتقدات و قواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.
- **الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للموظفين:** وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام و استخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تهدد المسؤوليات و التسهيلات الخاصة بكل من ملاك المنظمة و تساهم في تطوير معايير و قيم و اتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

1- علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت إشراف : عبد السلام سعدي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999 ، ص 225 .

2- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، الأردن، 2007،  
غير منشورة، ص: 19-20.

- **هيكل المنظمة:** وهو النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها، ولأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.

وهناك من يرى أن مصادر الثقافة التنظيمية لا تقتصر على هاته العناصر الأربعة، حيث تعد المعتقدات، القيم، الأنظمة الاجتماعية، السياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، والمراد بمصادر الثقافة التنظيمية رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك شبه إ اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية (الموقفية).

**أولاً: الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " و يمكن القول ان ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيه العاملون.<sup>1</sup> و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>2</sup>

- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب ووحدة الدهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من العوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة و المودة يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

- فيما يرى ستيفن روبينز (Stephen . p . Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>3</sup>:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

**ثانياً: الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات ، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلية والسياسية وفيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لذا العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم و المعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط .

1- ماجد العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، ط1 ، دار الشرق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 328 .

2 - علي عبد الله ، أثر البيئة على المؤسسات العمومية ، ص 252 .

3 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003/2002 ،

ص 316 .

**ثالثا: الثقافة المثالية :** يرى كل من ( WATERMAN,OUCHI و DRUCKER ) ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية وواحدة ، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح .و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Fredrick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) و قد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

**رابعا : الثقافة التكيفية (الموقفية) :** يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى (Calorer) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية<sup>1</sup>.

### الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

- 1-ثقافة العمليات:** تركز على أسلوب انجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.
- 2-ثقافة الوظيفة أو العمل:** تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار<sup>2</sup>.
- 3-الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسلا لسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 4-الثقافة الإبداعية:** ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ،ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات<sup>3</sup>.

1 - مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 407 .  
2- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:25-264.  
3- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:27.

## المبحث الثالث: مكونات ومستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة وتتمثل هذه العناصر في: الأساطير والقصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين.

و يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى:

**الإشارات الثقافية:** وتشمل القيم الثقافية على ما يلي:

**1- القيم:** "وهي عبارة على اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة"<sup>1</sup>.

أما القيم التنظيمية تقوم بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

**2 - المعتقدات:** وهي عبارة " عن أفكار مشتركة حوله طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و طريقة الإنجاز للأعمال و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>.

**3- الأعراف:** يقصد بالأعراف " تلك المعايير المدركة و الغير ملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع"<sup>3</sup>.

**4- التوقعات:** حيث تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد المنظمة وكلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و دعم احتياجات الفرد العمل النفسية و الاقتصادية<sup>4</sup>.

**5- الرموز:** هي عبارة عن علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم لتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته و التي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المنظمة في شكل أشياء و أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثال ذلك شعار المنظمة أو عالمها أو اسمها التجاري و كذا

1 - عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص 41.

2 - مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 88.

3 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 358.

4 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003/2002، ص

تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال و نمط اللباس و غيرها من الرموز الأخرى ، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المنظمة و معاييرها<sup>1</sup>.

**6- الطابوهات (المحضرات) :** و هي ما تود المنظمة إخفائه و رفضه و تعني المواضيع والتي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة ، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات التجارية، مدير فاشل و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة وكل<sup>2</sup>.

**7- الأساطير والقصص:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة ، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات .

أما فيما يخص الأساطير في قصص من نوع آخر في تروي بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها و تلك الفترات البطولية التي مرت بها ، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، و بهذا نجد الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتهم أبطال المنظمة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة ، بهدف التأثير على سلوك الأفراد و تدعيم القيم الثقافية داخل المنظمة<sup>3</sup>.

**8 - الطقوس الجماعية والاحتفالات :** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، أما الطقوس الجماعية بأنها تلك الأحداث والنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة<sup>4</sup>.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها<sup>5</sup>:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة .  
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت وفي نفس النشاط وفي مكان واحد.

- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع .  
أما الاحتفالات في نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافئة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة،تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>6</sup>.

1- حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 431 .

2 - حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 266 .

3 - رفعة عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، مصر ، ص154 .

4 - أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي ، أميرشن للطباعة ، مصر ، 2008 ، ص 47 .

5 - أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي، المرجع نفسه ، ص48 .

6- أحمد ماهر تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص ص 578 ، 579 .

**9- الإشاعات :** من التشكيلات الرمزية لثقافة التنظيمية نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، والتي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل واحد منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون الصفات الجديدة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع ( الوطنية ) ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

**أولاً: ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى بالقيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الاقتصادية والاجتماعية، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية وجب عليها ان تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه .

**ثانياً : ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا<sup>1</sup>.

**ثالثا الثقافة الداخلية للمنظمة:** و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك لتفكير والتصرف لدى الأفراد .

**رابعا : ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>2</sup>.

1 - سيد الهواري ، منظمة القرن 21 ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 94 .

2 - عثمان حسن عثمان : محاضرات في مقياس نظرية الإدارة ، سنة أولى ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، سنة الجامعية 2003/2004 .

### المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشدا بكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- توجد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان و الهوية لذا العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم

- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .  
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل معا بفاعلية.

- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة والاحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق اهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك .  
- تحديد طريقة للتعامل مع المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء .

إضافة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية وتغيرها

#### المطلب الأول: آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة ضرورة تأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات و التوجيهات المناسبة لها "فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة "وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية تطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة،" فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص<sup>2</sup> . فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي وسوء توزيع الأعمال وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى إن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة و قاسية .

1- فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها و عمليتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 94 .

2-هارولد ليقيت ، الإدارة الرائدة – بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات ، ترجمة : طایل السعيد شحاته ، شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، الكويت ، 1987 ، ص 255 .

**أولاً: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية:** هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي<sup>1</sup>:

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد، مما يمكن ن الحصول على أفراد القابلين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .
- التدريب الدوري للعاملين .
- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف التدعيم الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة .
- إرشاد العاملين دورياً لتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد للثقافة التنظيمية.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة .
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة .

**ثانياً: ممارسة الإدارة العليا و تأثيرها في بناء الثقافة التنظيمية :**

رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، لأنه في الواقع يتبين العديد من الثقافات التنظيمية تعكس ثقافة المؤسسين أو هي من ثقافة المؤسسين أي أن الإدارة العليا هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة تنظيمية، فقد ترفع بعض الشعارات و تتبنى قيم الإنجاز و الشفافية و المبادرة و المسائلة و العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه في الواقع نجد عكس ذلك مما يضعف من ولاء العاملين و إنتمائهم، و عليه فإن مثل هذه الممارسات السلبية و الإيجابية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات و السياسات التي لا تطبق.

**المطلب الثاني: تشخيص و تغير الثقافة التنظيمية**

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح و علاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، و سنتعرض في هذا المبحث إلى عمليتي التشخيص و التغير الثقافي .

**(1) التشخيص الثقافي :** يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة و وجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات و التجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها و ذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التنظيمية و تدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي .

فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تمكن من أحداث ترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع و بالتالي تدعيمها و تحقيق أهدافها بنجاح<sup>2</sup> .

**(2) التغير الثقافي:** ليس لجمع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع ، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في أدائها العالمي و منه يتعين على مديريها العمل على تغير ثقافة منظماتهم.

<sup>1</sup>- جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ص 440 / 441 .  
<sup>2</sup>- عبد الله البريدي ، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية ، مجلة التدريب و التقنية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، العدد 73 ، مارس 2005 ، الرياض ، السعودية ، ص 53 .

غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظرا لعدم الاستجابة الثقافية التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة من الآليات تسمح لها بالتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير .

وسنتعرض في هذا المبحث إلى: مفهوم التغيير الثقافي وبعض المفاهيم المتعلقة به أسباب التغيير الثقافي ومراحل وسائل (آليات) التغيير .

**أولاً : مفهوم التغيير الثقافي:** التغيير الثقافي هو "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات تغيير الخارجي<sup>1</sup> " ، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، فبناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإيثار الثقافي، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة و إحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و لثقافة الجديدة.

**ثانياً: مفهوم التغيير التنظيمي:** يقصد به " إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب تغييرها، بهدف زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة<sup>2</sup> " .

**ثالثاً: مفهوم التطوير التنظيمي:** يراد بالتطوير التنظيمي تغيير شامل للمنظمة منسب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة التي تحيط بها<sup>3</sup>.

و حسب دايفدس ولسون<sup>4</sup> أن كلا من الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن لأي خلاص منها و تقع المناقشات السببية لهذه الرابطة بخط مستقيم مفرد الاتجاه و ذلك يرجع للأسباب التالية :

- وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي .

- من أجل تغيير في الأداء التنظيمي وحب الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية .

- المنظمات التي يكتب لها النجاح هي المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً بالأفراد وتتميز باللامركزية والتي تعتبر مصدراً للإبداع .

إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهينتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وإن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث التغيير، وعندئذ نجد أن كل أفراد المنظمة يسعون لتحقيق

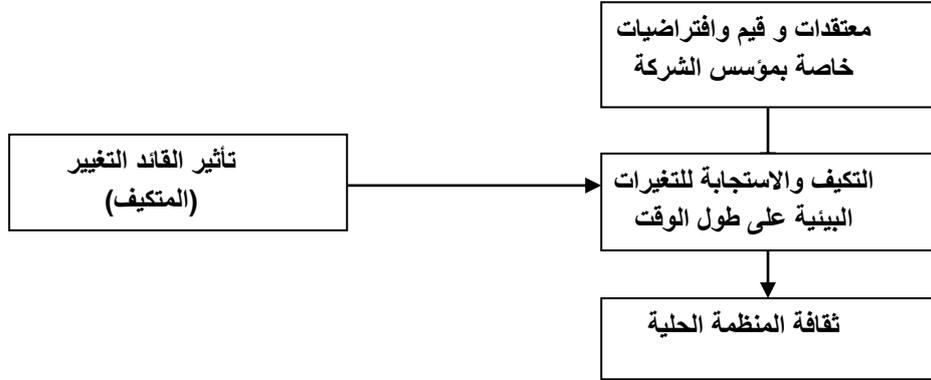
<sup>1</sup> - بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، من 08/09/2005 ، ص 286

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبوبكر ، دليل المدير المعاصر ، وظائف - الإدارة - المهارات الصفات - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 297 .

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر و محمد علي و محمد علي عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 508 .

<sup>4</sup> - دافيدس ولسون ، استراتيجيات التغيير مفاهيمهم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة : السيد عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 125 .

الأهداف التي تسعى لأجلها المنظمة، والشكل التالي يوضح لنا تأثير القائد (الإدارة العليا) في تعديل (تغيير) الثقافة التنظيمية  
**الشكل رقم : (05) يبين المراحل الأساسية للتغيير الثقافي :**



المصدر : فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها - مداخلها وعملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 94.

### 3) أسباب التغيير الثقافي و خطوات إحداثه :

أولاً : أسباب التغيير الثقافي : يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها<sup>1</sup>:

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئة شديدة التغيير .
- 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.
- 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين .
- 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير .

### ثانياً : الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي :

- هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها<sup>2</sup>:
- يعتبر تغيير كل من سلوكيات وإتجاهات وقيم وافتراضات من العاملين تجاه العمل، الوقت والنظام والسلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم، الآخرين، وكذا الإقلاع عن الخطأ بين العلاقات الإنسانية والشخصية و أهداف ومصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير .
  - ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه .
  - ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة و تعزيز السلوكيات الإيجابية لديه ، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم مورداً رئيسياً من خلال احترامهم و تقديرهم و تحفيزهم .
  - تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة .

<sup>1</sup> - حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلى ، يومي 03/04/2005 ، ص ص 08/07 .

<sup>2</sup> - جيرالد جيرينج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المرجع للنشر ، السعودية ، ص ص 635/633 .

- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها .
- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين الخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة .
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال حركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي الثقافة التنظيمية .
- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين تلبية حاجاتهم و يعزز الرغبة في الإنجاز والتميز .
- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية التقييم للأداء منظومة الحوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية .
- الأقلمة والمواءمة الاجتماعية .
- إحلال الأفراد الراغبين و المستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له .
- ضرورة الاهتمام بالأكفاء و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم .
- اتخاذ الإجراء التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد .
- (4) أسباب مقاومة التغيير :** إن عملة التغيير الثقافي ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات أو على مستوى المنظمة ككل والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية<sup>1</sup>:
- إعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليست حالة طبيعية وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى إطمأنانهم بطريقة التسيير الحالية يخلق لديهم حالة من القلق والاضطراب والرفض للتغيير .
- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير والنتائج غير المتوقعة له، وإعتبارهم قفز نحو المجهول.
- عدم التحضير الكافي لعملية التغيير وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته وكذا المعلومات الكافية عن كفيته، إضافة إلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادة التغيير وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له .
- اعتقاد بعض الأفراد بأنه لا طائل من تغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر من الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه قد يفقدون بعض الامتيازات وأنه تهديد لهم.
- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي تعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير .
- تعجل الأفراد في الحصول على نتائج فورية وعدم ثقتهم في الوعود المستقبلية .
- (5) آليات (وسائل) التغيير الثقافي :** يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية التغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بالتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد، ومن بين آليات المتاحة نجد<sup>2</sup>:
- **اللغة:** يجب على قادة المنظمة والمسؤولين تغيير مصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير .

1- جيرالد جيرينيرج ، روبرت باورن ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني، ص 644 .

2 - محمد قاسم القايروتي نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ، 2000 ، ص 295 .

- **التعليم والتكوين:** أي تكوين الأفراد على تطبيقات ومفاهيم وممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير

- **الاتصال:** أي ضرورة إفهام الأفراد وإعلامهم وإزالة أي قلق أو خوف حياله تغيير المرتقب وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير .

- **التوقع والرؤية:** أي ضرورة توقع القادة لتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها وما ستكون عليه المنظمة في المستقبل .

- **النظام المعياري :** من خلال استعمال القيم والمؤشرات والأهداف والتقدير والاحترام والحوافز وكذا المكافآت والإعترفات لبولغ التغيير المنشود.

- **الموضة :** أي القيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال والتعرف عليه والاستفادة منه مثل : إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد .

- **الأمثلة و النماذج الثقافية :** وهي بمثابة رموز يقندي بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمنظمات الجامدة فالمنظمة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر و يكون مصيرها الزوال .

### المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي القوة الخفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمة ومن بين هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام كما أنه يمكن أن يكون للثقافة نتائج إيجابية أو سلبية وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب عديدة على المنظمة منها:

**1) أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:** لقد كشفت الدراسات التي أجراها Peters و Waterman حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا أو السلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

يرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

**2) أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:** نظرا للإهتمام المتزايد بالإدارة اليابانية وبالشركات اليابانية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، أجريت دراسات عديدة بشأن مدى تأثير الثقافة على الهيكل التنظيمي، وقد دلت بعض الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة وإتخاذ القرارات الاتصالات.... الخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد سلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

**3) تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي:** تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزءاً لا يتجزأ منها، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وإنتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز والدافعية للأداء، بمعنى أن إلتفاف الافراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم على تحقيق أداء متميز في التنظيمات المستقرة والقوية تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية ، تجعلهم أكثر ولاء وإنتماء لها لهذا على عكس التنظيمات التي تتأسس بعد شكل كافي والتي لاتزال تلتمس طريقتها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، ويتطلعون إلى فرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء وإنتظامياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القايروتي نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الأردن ، 2000 ، ص 296 .

**الخلاصة :**

أخيرا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنشأة الرياضية والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات و المعتقدات التي يتشارك الإتفاق حولها أعضاء التنظيم وتختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها وتتمتع الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في المنشأة الرياضية حيث تمثل قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف هذه المنشأة و كذلك تميز ملامح المنشأة من غيرها من المنشآت الرياضية الأخرى

وتؤثر الثقافة التنظيمية في العديد من الجوانب المتعلقة بالمنشأة الرياضية حيث تؤثر في كفاءتها و فعاليتها وعلى هيكلها التنظيمي وعلى أهدافها وكذلك تحقق التكيف مع البيئة الخارجية وتؤثر إيجابا على العاملين مما يجعلهم في تحسن دائم في الاداء , وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

# الفصل الثاني

## تحسين أداء الموارد البشرية

تحسين أداء الموارد البشرية

### تمهيد

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ويعتبر موضوع أداء المورد البشري وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه الأداء البشري يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يعتبر أهم مصادر التميز للمنظمة؛ لأن المورد البشري من الموارد التي تكتسي العديد من المزايا التي تحقق لها التميز، كما أنه مصدر هام من مصادر الخلق والإبداع .

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

### المطلب الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء من أجل الطويل للمنظمة "1

كما عرف الأداء على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات بشكل سلعة أو خدمة وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"2

أما المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 فقد عرفته بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. حيث أن هذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.<sup>3</sup>

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع.<sup>4</sup> وهناك من يرى بأن الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.<sup>5</sup>

1- زكي أبو زيادة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، 2011، ص:88.

2- راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص:37.

3- Norme ISO 9000.2000, Système Mangement de la qualité principe Essentiels et 4. :voculaires, P

4- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة العلوم الاقتصادية القانونية، مجلد 26، 2010، ص:72.

5- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص:27.

بمعنى كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الأداء التنظيمي يعود إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها السوقية، بالإضافة إلى الأهداف المالية.<sup>2</sup>

فيما يشير آخرون إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup> حيث اعتبروا أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:<sup>4</sup>

■ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاسا لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

■ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

■ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها.

■ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية (على اختلاف أنواعها) والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

■ مدخل النظم: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.

■ المفهوم الشمولي: إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وهناك من يرى بأن الأداء التنظيمي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبهذا المفهوم يشتمل الأداء المؤسسي على أبعاد ثلاثة:

1- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، كلية التقنية الإدارية، جامعة بابل، العراق، 2007، ص:159.

2- سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص:230.

3- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص:53.

4- رشاد خضير وحيد الدائني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص ص:34-35.

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وبرغم اشتمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، مما يكسبها ميزة تمكنها من الاستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة.

### المطلب الثاني: الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط أيضاً بعدة مفاهيم أهمها:

1. **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال وغيرها لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها:

- **المؤشرات المباشرة:** تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:<sup>2</sup>
  - أ. المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلاً.
  - ب. المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاساً بعدد العاملين بها.
  - ت. مقياس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.

• **المؤشرات غير المباشرة:** وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة ايجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

2. **الفاعلية:** تتمثل الفاعلية أو كما يسميها البعض الفاعلية في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

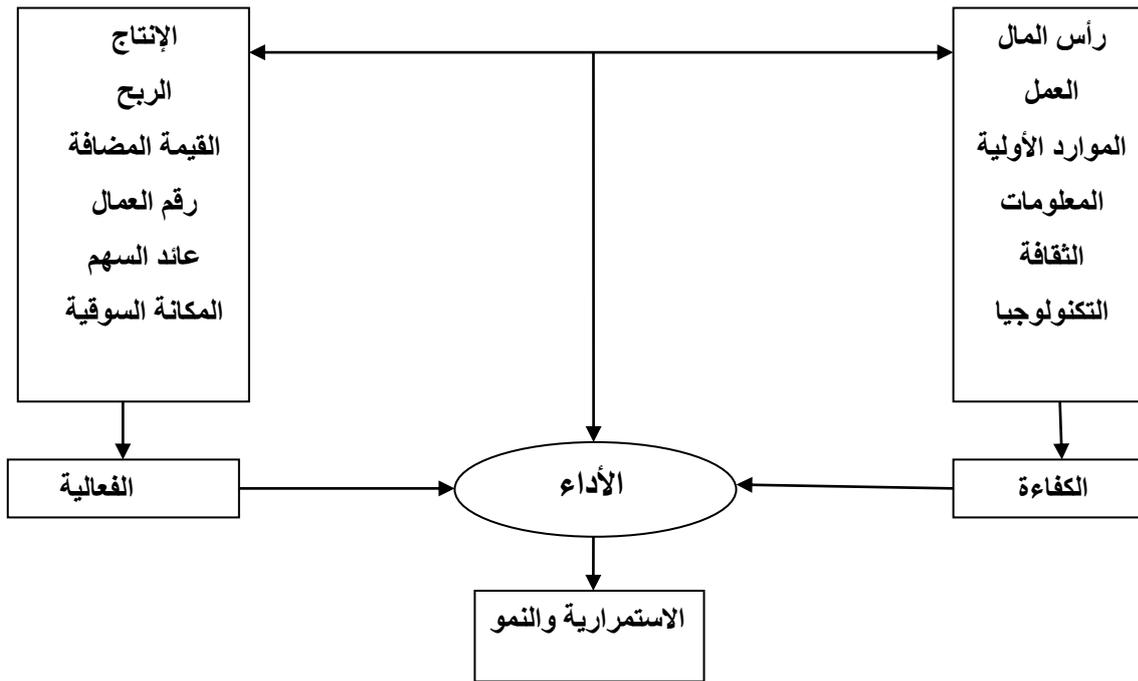
1- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2000، ص:9.

2- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006، ص:128.

كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:<sup>2</sup>

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:<sup>3</sup>



### الشكل (III-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2005 ص: 487.

#### المطلب الثالث: أنواع الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

1- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص: 148.

2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص: 219.

3- عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، ص: 487.

### أولاً- حسب معيار مصدر الأداء:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ومنه فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

#### 2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل (هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى).<sup>1</sup>

#### ثانياً- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>2</sup>

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

#### ثالثاً- حسب معيار الوظيفة:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

1- كوثر بوغاية، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011-2012، ص: 10-11.

2- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2001، ص: 89.

**2- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

**3- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.<sup>1</sup>

**4- أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.<sup>2</sup>

**رابعا- حسب معيار الطبيعة:**

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن إذا تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني... فالمنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج، فالأداء الاقتصادي يرتبط تحقيقه بالمهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضاً على الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها.

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2006-2007: صص: 118-119.

<sup>2</sup> كلاش لحسن، الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2009-2010، ص: 58.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه. المتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل<sup>1</sup>. ومن هذه العوامل:<sup>2</sup>

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
  - **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
  - **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.
  - **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.
- من جهة أخرى حصر بعض الباحثين أهم هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الايجابية وتقليص أثارها السلبية في القائمة التالية:

- الهيكلية .
- القيادة .
- العملية الإنتاجية بحد ذاتها .
- الثقافة .
- الإستراتيجية .
- الخيارات التقنية .
- المحيط الذي تنشط فيه المنظمة .
- أسلوب الإدارة .

1- شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تفرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط (الجزائر)، 2011-2012، ص: 56-67.

2- رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010، ص: 62.

## المبحث الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. وقد تعددت تعريفات الباحثين لأداء المورد البشري حيث عرف بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" كذلك هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"<sup>1</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي يتخذه الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة في عمله "<sup>2</sup>.

حيث يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد "

كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعده على تنفيذ المهام الموكلة إليه<sup>3</sup>.

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم أداء العاملين، إلا أنهم يؤكدون على مجموعة عوامل تشكل عواملا أساسية لتحديد مفهوم أداء العاملين والعوامل هي:<sup>4</sup>

- أ. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ت. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وفي الأخير نستطيع القول بأن أداء المورد البشري هو انجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص:41.

<sup>2</sup> - درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ع29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص:55.

<sup>3</sup> - Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les Hamdouche Ahmad , 1992, université d'Alger, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, P.V.D

p: 135

<sup>4</sup> - مبارك محمد العتيبي، مرجع سابق، ص:42.

### المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

تهدف دراسة عناصر (مكونات) الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:<sup>1</sup>

✓ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

✓ **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

✓ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

✓ **المثابرة والوثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:<sup>3</sup>

(1) **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

(2) **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.<sup>4</sup>

(3) **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له.<sup>5</sup>

1- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط-البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس(الجزائر)، 2006-2007، ص:3.

2- مبارك بنية ضامن العنزي، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2004، ص:33.

3- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نطال مسيلة-CLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006-2007، ص:11.

4- محمد جمال، مديا مكنانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:87.

5- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص:38.

وقد قسم الباحثون العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>  
(1) عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيتة من حيث طبيعته، الواجبات والمهام، التنظيم الاجتماعي له، الموارد والإمكانات المادية... الخ.

(2) عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات، التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي. ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن الفرد إذا بذل مجهوداً كبيراً، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل مجهوداً كبيراً ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول.

#### المطلب الرابع: قياس أداء الموارد البشرية

يتكون أداء المورد البشري من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أدائه، ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الموارد البشرية باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ودرجة التعاون مع الزملاء، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص: 84.

<sup>2</sup> - محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013، ص: 3-4.

### المبحث الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين، لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق"<sup>1</sup>.

- و يعرف تقييم الأداء بأنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف أو عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>.

- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الموارد البشرية العاملين فيها ، وتحديد القابلية التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الموارد البشرية إلى التطوير"<sup>3</sup>.

وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء:

1. قياس الأداء: والذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام
2. بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.
3. متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.
4. تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويمه، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومواطن القوة، والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف في الأداء

<sup>1</sup> - شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2011، ص:31.

<sup>2</sup> - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين باليمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2006، ص:75.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2006/2005، ص:50.

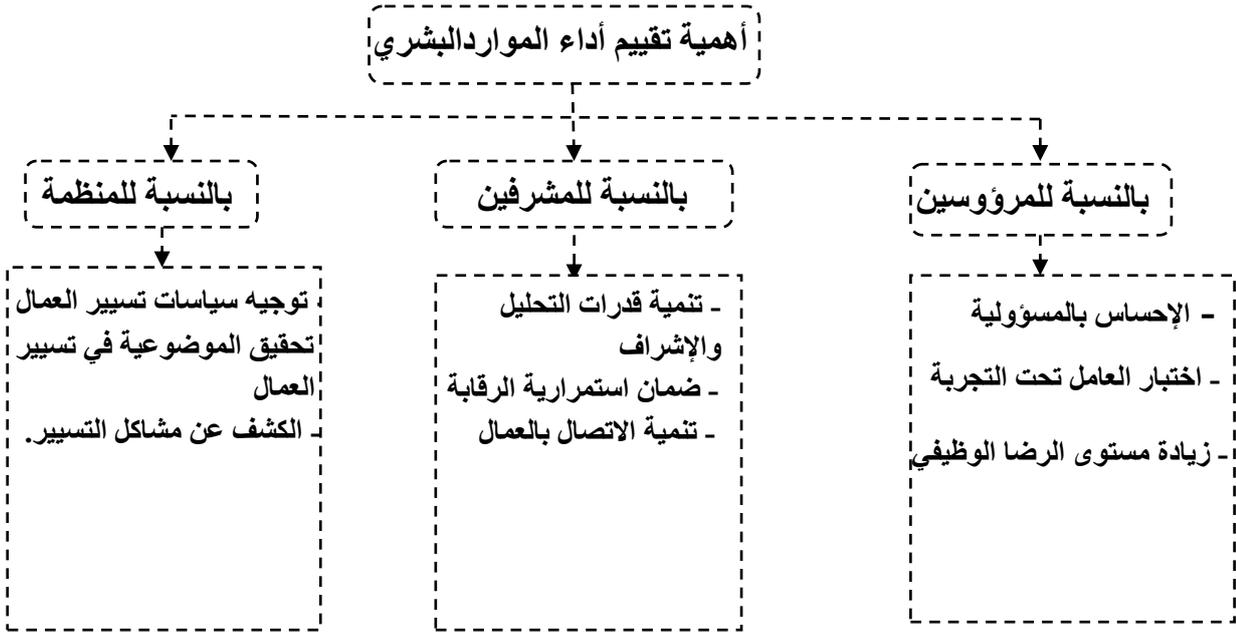
الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

ليس هناك شك في الأهمية القصوى التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة، حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى دفع الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم، ولكن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية والتنظيمية المتعلقة بشؤون الموظفين، وتتلخص أهمية تقييم الأداء بشكل رئيسي في الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين للواجبات المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها، وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.<sup>3</sup> ويوضح الشكل أدناه أهمية عملية تقييم أداء لكل من الموارد البشرية، المشرفين والمنظمة ككل.

### الشكل (III-2). أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة



المصدر: رايح يخلف، مصدر سابق، ص:36.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ( مصر)، 2008، ص:139.

<sup>2</sup> - صلاح تدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:367.

<sup>3</sup> - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2009، ص:28.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

- تقوم المنظمة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، ومن بين أهداف تلك العملية نذكر:<sup>1</sup>
- المساهمة في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
  - مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
  - المساعدة في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
  - متابعة أداء الموارد البشرية ومراقبتهم بصورة مستمرة، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
  - دفع العاملين للاجتهاد في العمل، فحين يدرك العامل بأن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.<sup>2</sup>
- في حين يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:<sup>3</sup>
- 1) التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:** يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل من تأديتهم لتلك التي لا يرغبون فيها، حيث تبين الدراسات أن 80% إلى 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين، مهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين وإمكانياتهم مع العمل الموكل لهم.
  - 2) إرشاد العاملين:** من بين نتائج تقييم الأداء نجد معرفة العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها إن كانت تؤثر سلباً- وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيراً ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلباً على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني أو تعزيزها إن كانت تؤثر إيجاباً.
- بالإضافة إلى ذلك فإن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على معنويات العامل، مما يساعد على:
- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .

<sup>1</sup>- زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7ع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010، ص11.

<sup>2</sup>- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:17.

<sup>3</sup>- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص:43-44.

- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج، وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً .
- شعور العامل بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه، نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك، ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردود هذه الموارد البشرية من أدائهم لوظائفهم. فعندما يكشف تقييم الأداء مثلاً عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريب ملائمة.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: مراحل ومعايير وطرق تقييم أداء الموارد البشرية**

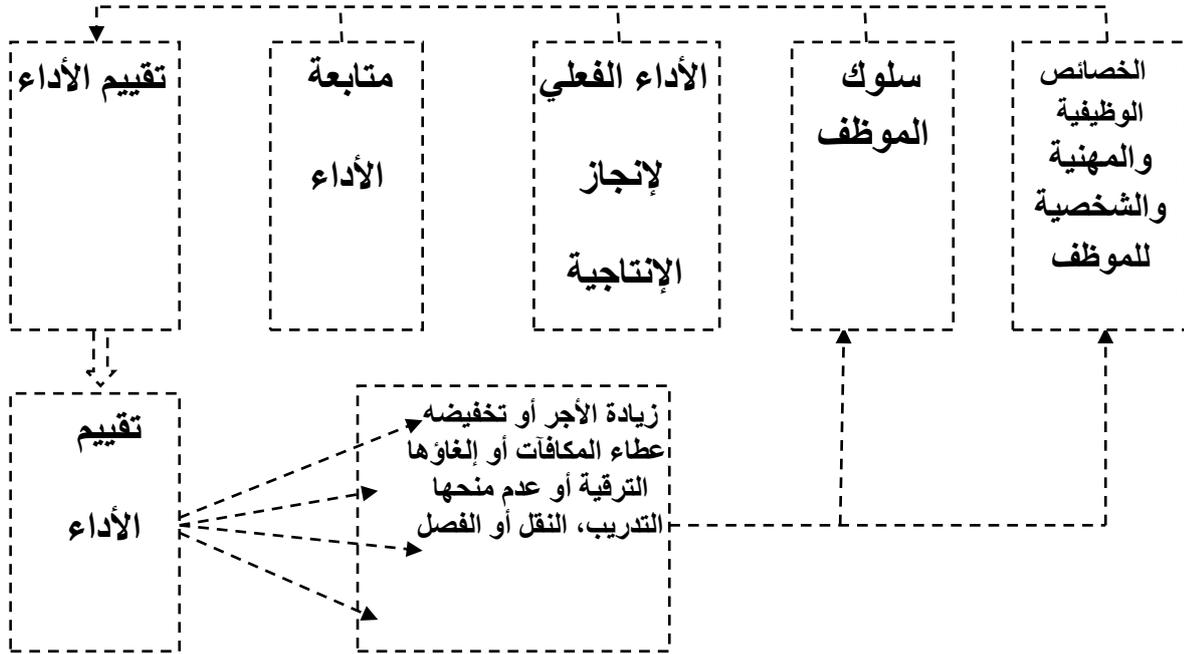
#### 1) مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

- كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة، يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ المرحلة الأولى: التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، وهو ما ينبغي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
  - ✓ المرحلة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين، بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:
    - الصفات الشخصية التي يتحل بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل...
    - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها...
    - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة وغيرها، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
  - ✓ المرحلة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
  - ✓ المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتقاد بأي خروج عن المعايير المحددة.

<sup>1</sup> - قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005، ص:56.

<sup>2</sup> - منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص:329-330.

حيث يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:



الشكل (III-3): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: مدحت أبو النصر، مصدر سابق، ص145.

بحيث اتفق مجموعة من الباحثين على أن أهم خطوات تقييم الأداء هي:

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.
2. ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالاعتماد على معايير الأداء.
3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم.
4. إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف إطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، تدريب... الخ).

## (2) معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم أداء المورد البشري، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة

1- محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقلة- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010، ص:65.

كما يساعد على تبني التقييم والاختراع بموضوعيته، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، السلوك، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات... ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير ومهما كانت نوعيتها -دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه.<sup>1</sup> وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:<sup>2</sup>

أ. **العناصر:** تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ومن أمثلتها: التفاني في العمل، الأمانة، المواظبة...، إذ على ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:

✓ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة في العمل والدقة فيه.

✓ **العناصر غير الملموسة:** تشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها، لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد مما يتطلب ملاحظة مستمرة كي يتمكن المقيم (الرئيس) من تحديدها والتعرف عليها، ومن أمثلتها: الذكاء، التعاون، الشخصية...

ب. **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف، وهي تنقسم إلى:<sup>3</sup>

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

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

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

وهناك من اعتبر بأن معايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** وهي السلوكيات التي تصدر عن الموظف الخاضع للتقييم مثل: معالجة شكاوي الزبائن، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أثناء أدائه لعمله مثل: الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ.

### (3) طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

1- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مرجع سابق، ص: 22.  
2- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 74-75.  
3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 149.

### 1) الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ومن أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي:

#### 1-1- طريقة الترتيب العام:

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

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً بأنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لفضل فرد في مجموعات أخرى، أو أحسن أو أضعف منه<sup>1</sup>.

#### 1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل

وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام. وكمثال على ذلك فإذا كان هناك أربعة أفراد في القسم هم: (أحمد، سمية، محمد، أمين). فإن المقارنات تكون كالتالي :

أحمد/ سمية، أحمد/ محمد، أحمد/ أمين.

سمية/ محمد، سمية/ أمين.

محمد/ أمين.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل ثنائية (مقارنة) وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، ثم يقوم بحساب عدد المرات الذي ذكر فيها الفرد أنه أفضل ويتم على أساسها الترتيب<sup>2</sup>. ويتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

#### الجدول (1-III): نتيجة المقارنة المزدوجة

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أحمد	2	2
سمية	1	3
محمد	3	1
أمين	-	4

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سابق، ص 298.

1- فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 271-272.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 298.

ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى وأحمد الثاني، وسمية الثالثة، وأمين الرابع. هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{X(X-1)}{2} \quad X \text{ هو عدد الأفراد.}$$

ففي المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

$$6 = \frac{(4-1)4}{2} \text{ مقارنات}$$

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً. كما يعاب عليها أيضاً أنها تعتمد على الرأي الشخصي للمقيم.<sup>1</sup>

### 1-3- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم، خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم.<sup>2</sup> فمثلاً قد نحدد مسبقاً النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جداً.

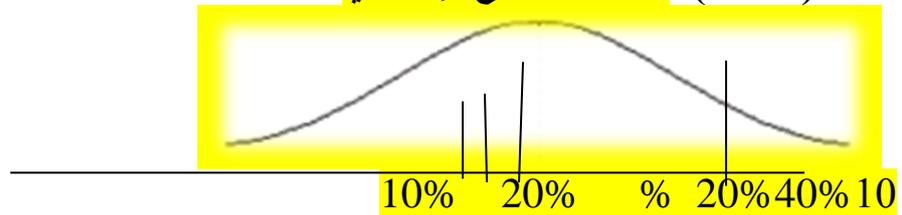
40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي.

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى. ويجب الإشارة على أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي. فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز و70% لذوي الأداء المتوسط و10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا. تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة الأفراد ببعضهم البعض.

### الشكل (III-4) طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: زهاء ديوب و بيان خليفة، مصدر سابق، ص9.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص ص: 298-300.

<sup>2</sup> زهاء ديوب وبيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ص8 <https://github.com>

تمتاز هذه الطريقة بأن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم ويتجنب الرتب المتدنية. كما أنها تتميز بالبساطة والوضوح. إلا أنه يعاب عليها أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد، كما أنها توزع العاملين بموجب النسب المذكورة، غير أن الواقع قد يكون مغايراً لذلك تماماً وخاصة عندما يكون عدد الأفراد محل التقييم صغيراً. إضافة إلى اعتمادها الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم.

#### 1-4- طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، المصداقية، المظهر، التعاون... وغيرها من الخصائص. ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.<sup>1</sup>

ولشرح أكثر تفصيلاً مثلاً تحدد الدرجات على أساس (من 1 إلى 5) أو (من 1 إلى 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة. بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء الموظف من خلالها في جدول، ووضع الأوزان بجانب كل معيار، ومن ثم يتم ملئ استمارة لكل موظف.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلى أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم. وأيضاً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم، بالوظيفة المراد تقييمها.

#### 2) الطرق الحديثة لتقييم الأداء

وتشمل الطرق والأساليب التالية:

#### 2-1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات:<sup>2</sup>

- أ. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- ب. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- ت. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006، ص: 59.

2- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 381.

ث. يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين).

ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دورا مهما في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات (تغذية عكسية) - بشكل دوري - حول المدى الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعية، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف معظمها أو جميعها.<sup>1</sup>

## 2-2- طريقة الاختيار الإجباري:

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، وكمثال على ذلك:

أ. هذا الشخص يحب العمل ويقدمه.

ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ت. كثير الكلام وقليل التنفيذ.

ث. تصريحاته متكررة عن قدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة (المرغوبة) في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.<sup>2</sup>

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا: إذا كانت العبارة ( أ ) هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص، أما إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

1- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص:381.

2- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص:78.

الجدول (III-2): نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
.....	.....	1- هذا الشخص يحب العمل ويقدمه 2- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل	السلوك في العمل
.....	.....	1- كثير الكلام وقليل التنفيذ 2- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل	
.....	.....		درجة تقييم مستوى أداء العامل

المصدر: نعيمة فضيل، مصدر سابق، ص: 79.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً نظراً للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة.
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.

### 2-3- طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثاً غير عادية (هامية/ محرجة/ غير متكررة سواء كانت إيجابية أو سلبية) في أداء كل عامل خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداءً عالياً ومتميزاً، وبعضها يمثل أداءً منخفضاً، ومما لا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل عامل. ومن أهم المزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة:

- ضمان تحسين أداء العامل المستقبلي.
- القيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.
- تؤدي إلى تشجيع العاملين على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير.
- بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريق إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة.<sup>2</sup>
- ورغم الميزات التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، ولعل أهمها التركيز فقط على بعض الحوادث والتي يتم اعتبارها هامية وغير متكررة وهذه ليست قياساً سليماً للأداء الخاص بالعاملين طوال الفترة التي يعد عنها التقييم. كما أنها تتطلب أن

<sup>1</sup> - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص: 78-79.

<sup>2</sup> - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص: 65.

يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.<sup>1</sup>

#### 2-4- طريقة قوائم المراجعة:

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددا من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتتطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة، وتتسم بالسرية التامة ويتم بالاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية، والمقيّم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أن المقيّم لو علم بطبيعة الاتجاه السلبي أو الايجابي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز، ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها لاسيما أن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.<sup>2</sup>

#### المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل، ويمكن تلخيص دور وتأثير الثقافة التنظيمية في الأداء في مايلي:

#### المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء

تسهم الثقافة التنظيمية - التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع أهداف المنظمات، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين - على العمل وزيادة درجات ولاء عمالها وانتمائهم للمنظمات. حيث تسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك والتي من أبرزها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <http://hrandtraining.blogspot.com>

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006، ص: 164.

<sup>3</sup> زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص: 25-264.

- 1) الوضوح التنظيمي: والمقصود به هنا فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
  - 2) البناء الهيكلي لصناعة القرار: أي توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
  - 3) التكامل التنظيمي: بمعنى وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - 4) تاريخ المنظمة: وهنا على العامل الإلمام بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على إزالة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
  - 5) الأسلوب الإداري: إذ يجب توافر جهاز إداري يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.
  - 6) التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير رسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق انجاز العمل.
  - 7) تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات العاملين وصقل وتنمية خبراتهم إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي:

#### المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل، وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم، فقد أثبتت بعض الدراسات أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وذلك من خلال إجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، ولاشك أن هذه الابتكارات والتجديدات ترفع كفاءة الأداء.

#### المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات وتنمية المجتمعات.<sup>1</sup>

1- زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، المرجع نفسه، ص: 62-65.

### المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية لهم ، ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميع هؤلاء العاملين يعملون داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم ، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات

أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل شركاتهم ونجاح وتميز أدائهم، التي أثبتت أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.  
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.  
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.  
- تكريم الأفراد المتميزين و تشجيعهم.  
إضافة إلى ذلك هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:

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

<sup>1</sup> - زياد سعيد خليفة ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، المرجع نفسه، ص:62-65.

**خلاصة :**

إختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء، إذ وجدنا العديد من التعاريف المقدمة في هذا الصدد، ورغم هذا الاختلاف إلا أن مجمل التعاريف اتفقت في أن الأداء يشترك مع مفاهيم أخرى أهمها الكفاءة والفعالية.

إن الأداء بأنواعه المختلفة يلعب دور هام في المنظمة، ولعل أهم هذه الأنواع هو أداء المورد البشري الذي يكتسب أهميته من أهمية الفرد كعنصر هام وضروري لاستمرارية ونجاح المنظمة والمجتمع ككل، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطا كبيرا من اهتمامات المسؤولين؛ الذين أصبحوا يهتمون بالبحث عن الطرق الفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية باعتبار عملية التقييم تمكن من إصدار الحكم بشكل موضوعي عن قدرة المورد البشرية في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عملهم. وتعتبر الثقافة التنظيمية بأبعادها وعناصرها المختلفة (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات، ...) أحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لدراساتها وتحديد إمكانية توظيفها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة من خلال توجيه أداء الأفراد نحو الأفضل.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

**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 إلي المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة .

## المبحث الأول: مفهوم المنشأة الرياضية

### المطلب الأول: تعريف ونشأة المنشآت الرياضية

**1) تعريف المنشآت الرياضية:** وهي الميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي، بما في ذلك من معدات عمل وتجهيزات، حيث يجب أن تحقق المعايير الدولية القانونية وكذلك صفة الحدائق.

**2) يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة 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) :

إلى 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 وأخيراً 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 الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتثبيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد و طيبة وايبدافروس ودلفي، وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الإستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

#### - مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الإستاد 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 .

#### - صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسو سوبر جامون 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 : وفقاً 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

<sup>1</sup>- د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص : 10,09 .

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 البلاطية العمومية لإمبراطورية روما، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت، لم تصمم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك الوقت 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 بتشبيد 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 أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الاستاد من ناحية التشبيد إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للحدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي"، مرجع سابق، ص : 12,11 .

## المطلب الثاني: أسس تخطيط المنشآت الرياضية ومكوناتها

### 1- 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 :

#### 1-1- 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 المتوقع إظافتها 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 للمشاهدين 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.
- 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>

#### 1-2- 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 .

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

- 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 .

### 1-3- عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلي 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 تكفى 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 .

### 1-4- عوامل السلامة والأمان للملاعب :

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

- يراعى 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>

### 1-5- 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 فوار غمطل : 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 .

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

### 1-6- نواحي الإشراف :

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

### 1-7- الاستغلال الأمثل :

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 .

### 1-8- 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 والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

### 1-9- الناحية الاقتصادية :

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملاً على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع . فإذا كان المشروع ضخمًا والميزانية لا تسمح باستكماله فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكماله ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا .

### 1-10- توقع التوسع مستقبلاً :

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!

1-11- 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 .

### 1-12- الصيانة :

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

### 2- مكونات المنشأة الرياضية :

#### 2-1- الاستاد 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 المختلفة، المشي، القفز، الرمي، المسابقات المركبة والاستاد ينقسم إلى قسمين أولاً أرض الملعب ثانياً 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 .

- **المنشأ 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  
\* **عناصر وخدمات اللاعبين** : حجرات لتبديل الملابس , دورات المياه , 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 ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز .

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

## 2-2- 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.

## 2-3- حجرات تبديل ملابس الرياضيين : وهي تتكون من قسمين :

**القسم الأول** : وهو خاص بالألعاب 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 إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين . ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدشاش ودورات المياه الجماعية

## 2-4- 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.

<sup>1</sup> - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي" , مرجع سابق " , ص 31,30,29.

## 2-5- 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 .

## 2-6- صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف :

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 إلي المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة .

## المطلب الثاني: 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 والتموين 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 وتشرط 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 جهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - 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.

### المطلب الثالث: تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية

#### 1/ المنشآت والملاعب :

- 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

#### 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>

### المبحث الثاني: 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 تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلي الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

#### المطلب الأول: 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>

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

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

### المطلب الثاني: التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير الى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

#### • عن طريق المداخل :

##### أ- مدا خيل عادية :

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- مدا خيل 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.

### المطلب الثالث: 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 والنوادي 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 .
- 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.

- 3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.<sup>1</sup>
- 4- مؤسسة تربوية جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوى 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 سواءا 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.

### المبحث الثالث: 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.

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 تتمكن 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية, وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة: 6-7

<sup>2</sup> - 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

### المطلب الأول: 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 الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.  
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.

- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخل.  
- 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 المداخل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محاولة إعطاء البديل

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسيرة 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 الارادات والمداخل.
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية.
- إعادة النظر في موارد المنشآت عن 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.

<sup>1</sup>- 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

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 الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي.

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.

### المطلب الثالث: 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 الأولمبي 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 . 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 عنه 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

<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 إحداث المركب الأولمبي, العدد 5, 01 فيفري 1990 .

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

### المطلب الرابع: نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية

بعدها 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 لاقتة 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

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

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

في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفعالية، أكثر مما يرجع إلى عدم 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 التحلي بالكفاءة في التسيير في 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- آفاق 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 والمراقبة 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 الأندية الرياضية وتمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية، فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات وذلك بتقليص دعمها المالي لها وإعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين، من أجل إعطاء حماس ودفع للنهوض بالممارسة الرياضية ودفع المستوى البدني وبالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى ولما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت والمؤسسات العمومية<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> - أحمد رفيق الطيب: "التسيير والتنظيم والمنشآت"، مرجع سابق، ص: 18.

**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.

الطائف الحائبة

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية والمبادئ الدراسية

## تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها "

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المورد البشري وبهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري.

تناولت في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقت إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمت بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمت باختيارها والطريقة التي اعتمدت عليها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقت إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل المعطيات التي جمعتها عن طريق الاستبيان .

### 1 - الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماتيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها ، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة .

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية الوادي ، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المنشآت الرياضية لموضوع الدراسة، وقد استغلّيت إجراء التربص الميداني بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته للاحتكاك بالموظفين وحاولت الوقوف على كيفية فهم الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة داخل المنشآت و مدى تجاوبهم معها .

### 2 - منهج الدراسة:

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعاً للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصائصه. إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموماً هو:

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ، حيث يؤدي

الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها لذا فإن حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءً على ما سبق

## 2-1 المنهج الوصفي التحليلي :

تم الاستعانة بهذا المنهج كونه " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

- 1- تحديد ومعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمحدد من محددات الهوية للمؤسسة أو المنشأة الرياضية.
- 2- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المنشآت الرياضية.
- 3- تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير وتحسين أداء العاملين ، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية.
- 4- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

## 2-2 المنهج الإحصائي :

تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية، المعبر عنها من خلال الاستمارة والتحليل بنوعيه، الكمي الذي يهتم بتحليل الجداول والقيم، والتحليل الكيفي وفيه يتم عرض أهم المقارنات والتعليقات على تلك النسب وإعطائها الأبعاد الحقيقية لها.

## 3- أداة الدراسة:

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزاً على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع و في هذا البحث الذي يخص بالدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين و تطوير المنشآت الرياضية تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

## 3-1 الاستبيان:

" هو وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة، من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفرغ ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح: المفتوحة والمغلقة منها، وقد قام الباحث من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضاً من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، وبعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية والتي تتكون من 35 سؤال.

### 3-2 صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة . والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

### 4 - مجتمع الدراسة:

يعرفه " Grawitz " على انه ( مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات ) .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته والبالغ عددهم حوالي 141 موظف حسب مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات بالوادي، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

### 5- عينة البحث:

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة ، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. و نظراً لحجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن العدد الإجمالي للموظفين داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي و وحداته هو 141 بين إطارات وموظفين إداريين و عمال مهنيين و شملت:

- ديوان المركب المتعدد الرياضات ووحداته بمجموع 141 موظف.

### 6 -متغيرات الدراسة:

يشتمل موضوعنا عدد من المتغيرات وهي :

تكتسب مرحلة تحديد وضبط متغيرات البحث أهمية كبيرة، لهذا يمكننا القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانياً، لا بد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق، إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصاً شديداً على التمييز بين متغيرات البحث محل الدراسة.

•موضوع الدراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

•متغير مستقل: الثقافة التنظيمية.

•متغير تابع: تحسين أداء الموارد البشرية.

**7 - مجالات الدراسة:**

1. **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي وملحقاته(ملعب أول نوفمبر/القاعة متعددة الرياضات المغير/القاعة متعددة الرياضات جامعة/القاعة متعددة الرياضات تكسبت/القاعة متعددة الرياضات الرباح/المسبح نصف ألمبي 19 مارس/المسبح نصف ألمبي المغير/المسبح نصف ألمبي قمار/المسبح نصف ألمبي الدبيلة).

2. **المجال الزماني :** وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر مارس ودامت إلى غاية انتهاء دراستنا في 15/ افريل /2016 حيث قمنا باستغلال إجرائنا للتربص في بعض هذه المركبات لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

**8- طريقة المعالجة الإحصائية:**

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية في الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان.

و بالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقام بحساب النسبة المئوية لكل الأسئلة

$$\text{النسب المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع أفراد العينة}$$

الفصل الخامس

عرض ونظرة على نتائج الدراسة المقدم للبحث

عرض و تحليل نتائج الإستبيان :

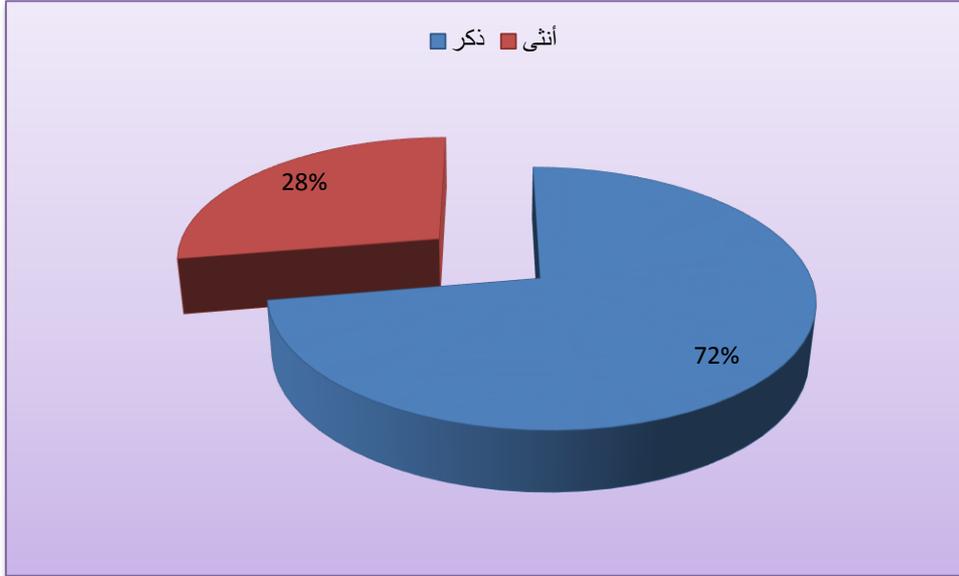
تحليل البيانات الشخصية :

الجنس :

الجدول رقم (1):يمثل الجنس المناسب للموظفين .

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72.34%	102	ذكر
27.66%	39	أنثى
100%	141	المجموع

التمثيل البياني رقم (1):

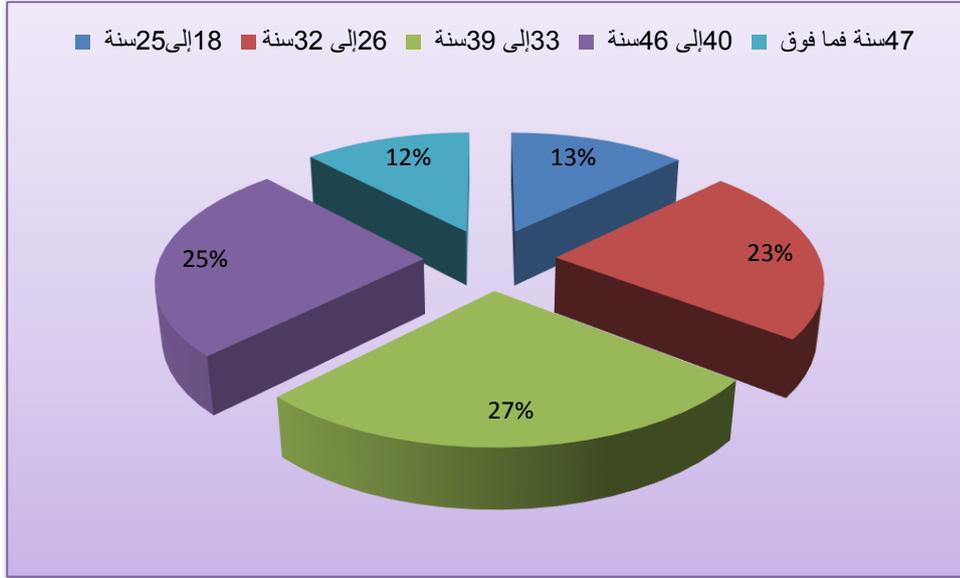


تحليل البيانات الشخصية :  
السن :

الجدول رقم (2): يمثل السن المناسب للموظفين .

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
12.76%	18	18 إلى 25 سنة
22.69%	32	26 إلى 32 سنة
26.95%	38	33 إلى 39 سنة
25.53%	36	40 إلى 46 سنة
12.07%	17	47 سنة فما فوق
<b>100%</b>	<b>141</b>	<b>المجموع</b>

التمثيل البياني رقم (2):



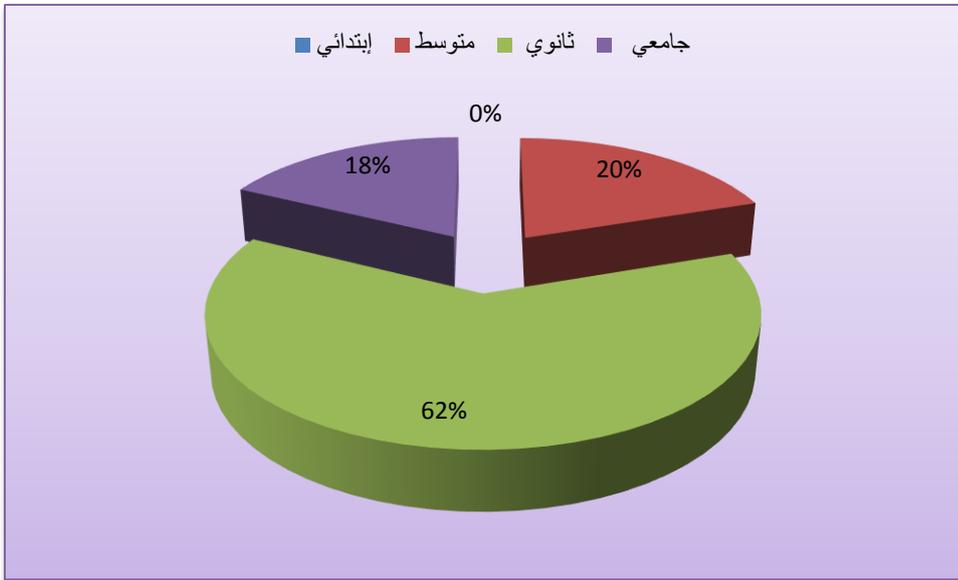
تحليل البيانات الشخصية :

المستوى التعليمي :

الجدول رقم (3): يمثل المستوى التعليمي المناسب للموظفين .

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	0	0%
متوسط	28	19.85%
ثانوي	88	62.41%
جامعي	25	17.74%
المجموع	141	100%

التمثيل البياني رقم (3):



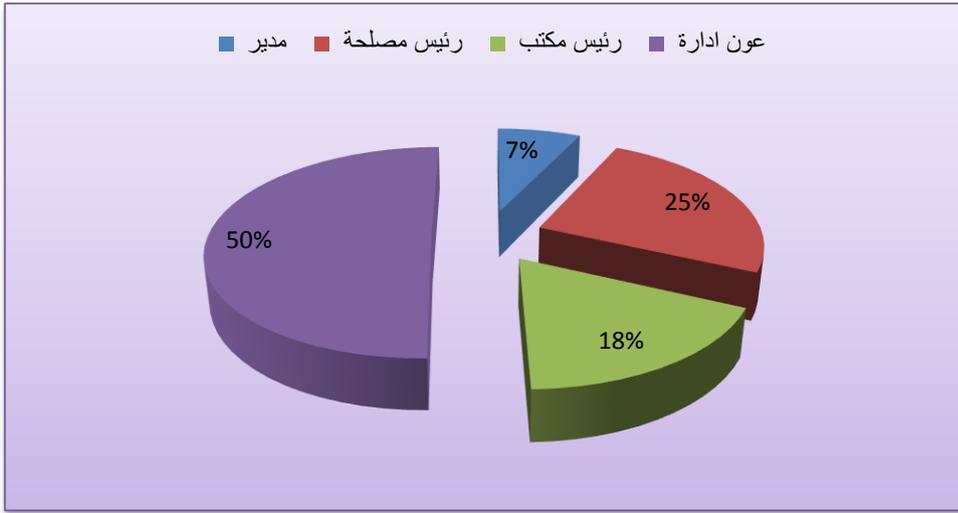
تحليل البيانات الشخصية:

المنصب الحالي :

الجدول رقم (4): يمثل المنصب الحالي للموظفين .

النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
7.09%	10	مدير
24.82%	35	رئيس مصلحة
17.73%	25	رئيس مكتب
50.36%	71	عون ادارة
100%	141	المجموع

التمثيل البياني رقم (4):



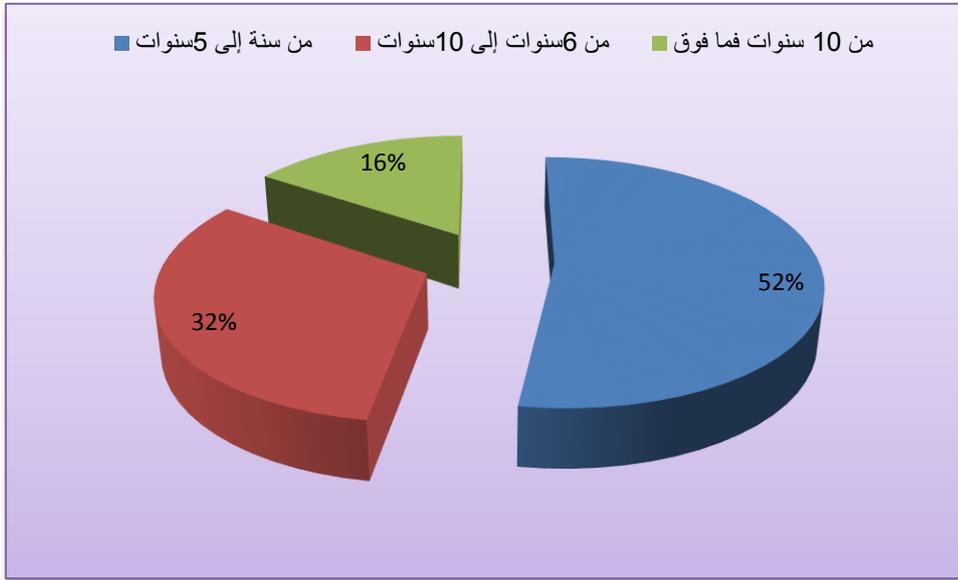
تحليل البيانات الشخصية:

سنوات الخبرة :

الجدول رقم (5): يمثل سنوات الخبرة في المنصب الحالي للموظفين .

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	74	52.48%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	45	31.91%
من 10 سنوات فما فوق	22	15.61%
المجموع	141	100%

التمثيل البياني رقم (5):



**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

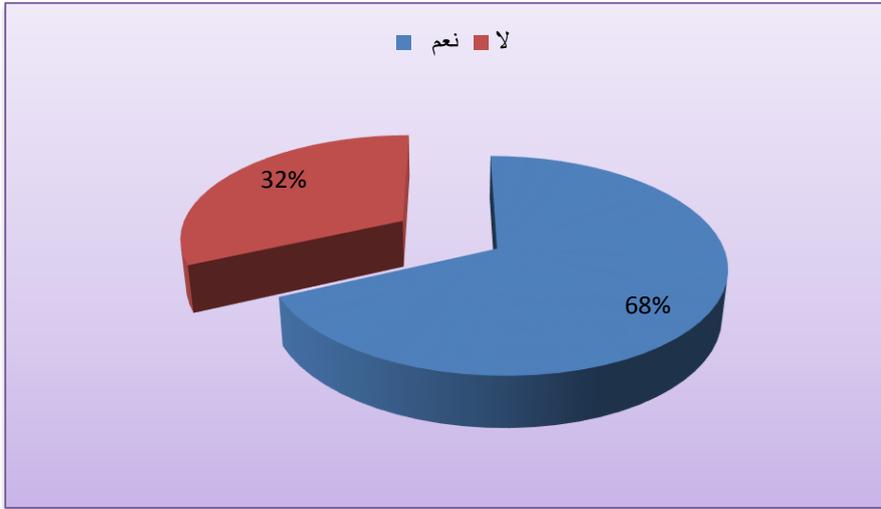
**السؤال الأول :** هل هناك قوانين ولوائح أخلاقية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة؟  
**الغرض من السؤال :** الكشف على امكانية وجود قوانين ولوائح اخلاقية تحدد الانضباط في المؤسسة .

**الجدول رقم 06:** يمثل مدى وجود قوانين ولوائح أخلاقية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	96	68.08%
لا	45	31.92%
المجموع	141	100%

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 68.08% من الموظفين يؤكدون وجود قوانين ولوائح أخلاقية تحدد الانضباط في المؤسسة ،وفي حين نجد نسبة 31.92% ينفون وجود هذه القوانين واللوائح .

**التمثيل البياني رقم 06:**

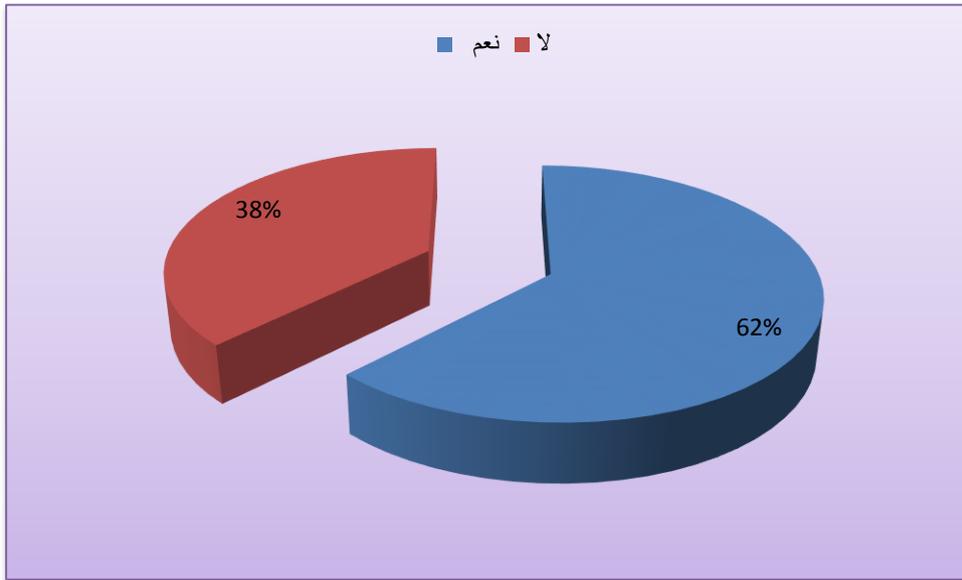


**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الثاني:** هل علاقتك الوظيفية مع زملائك دعمت أدائك في العمل؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة العلاقة القائمة مع الزملاء ومساهمتها في تحسين الأداء.  
**الجدول رقم 07:** يمثل مدى وجود علاقة وظيفية مع الزملاء واسهامها في تقديم الدعم .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	88	62.41%
لا	53	37.59%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62.41% من الموظفين ترى أن وجود علاقة وظيفية مع الزملاء تساهم بالفعل في تحسين الأداء، في المقابل نجد نسبة 37.59% يرون عكس ذلك .  
**التمثيل البياني رقم 07:**



**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

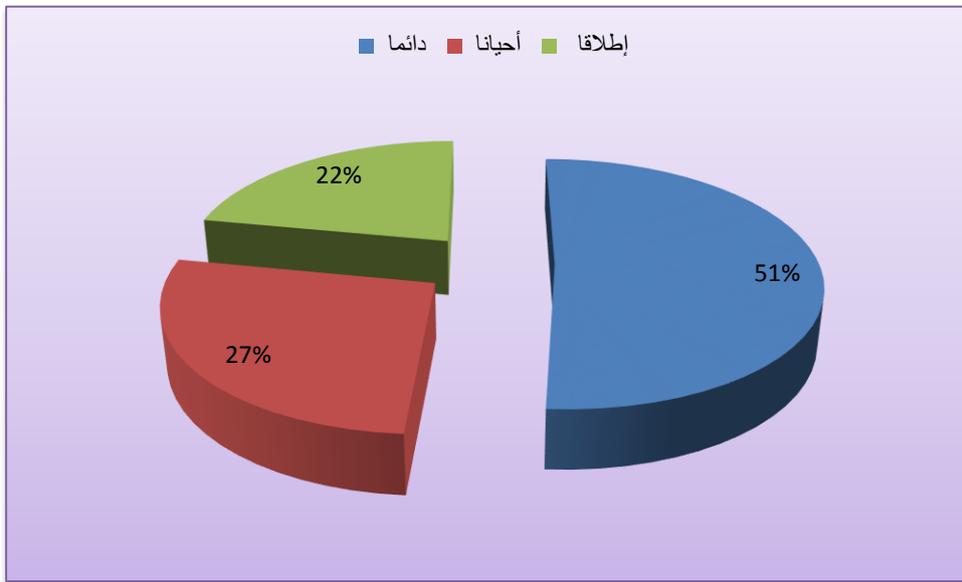
**السؤال الثالث :** هل إلتزامك بمواعيد العمل زاد في إنتاجية وجودة أدائك ؟

**الغرض من السؤال :** الكشف عن زيادة الانتاجية وجودة الأداء وارتباطها بالالتزام بالمواعيد .  
**الجدول رقم 08:** يمثل مدى الإلتزام بمواعيد العمل في زيادة الإنتاجية وجودة الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	72	51.06%
أحيانا	38	26.95%
إطلاقا	31	21.99%
المجموع	141	100%

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 51.06% من الموظفين يقرون بصفة دائمة بأن الإلتزام بمواعيد العمل يزيد من الانتاجية وجودة العمل ،في حين آخر يرى البعض الآخر ان الإلتزام بالمواعيد في غالب الاحيان يساهم في زيادة الانتاجية بنسبة 26.95%، أما من ناحية أخرى يرى البعض الآخر ان الإلتزام بالمواعيد لا يزيد من الانتاجية وجودة الأداء وهذا ما تدل عليه نسبة 21.99%.

**التمثيل البياني رقم 08:**



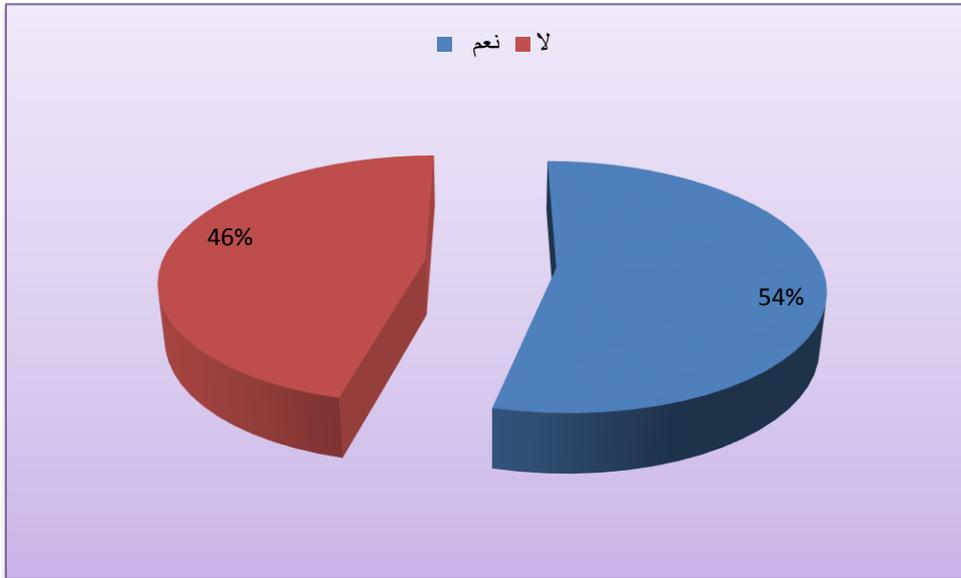
**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الرابع :** هل حرصكم على ممتلكات المؤسسة كحرصكم على ممتلكاتكم الشخصية؟  
**الغرض من السؤال:** الكشف عن مدى حرص الموظف على ممتلكات المؤسسة.  
**الجدول رقم 09:** يمثل نسب مدى حرص الموظف على ممتلكات المؤسسة.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	76	53.90%
لا	65	46.10%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف الموظفين يساهمون في حرصهم على ممتلكات المؤسسة كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية وهذا ما تبرزه النسبة %53.90، في حين نجد نسبة %46.10 لا تسعى إلى الحرص على ممتلكات المؤسسة.

**التمثيل البياني رقم 09:**



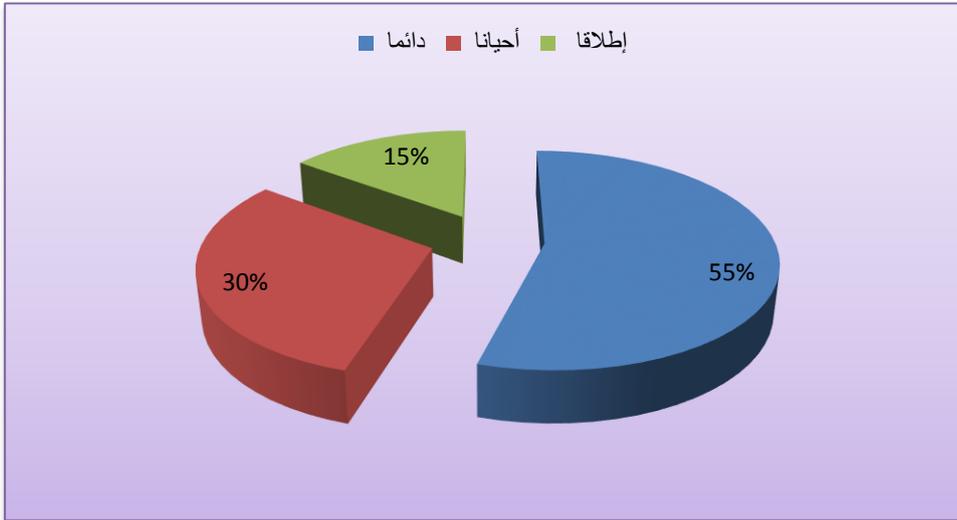
**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الخامس:** هل للسلوكات الإيجابية لمروسيك دافع في إتخاذهم قدوة لك؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مدى تأثير السلوكات الايجابية للمسؤولين على موظفيهم .  
**الجدول رقم 10:** يمثل نسب مدى تأثير السلوكات الايجابية للمسؤولين على موظفيهم.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	77	54.60%
أحيانا	43	30.49%
إطلاقا	21	14.91%
المجموع	141	100%

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 54.60% من الموظفين تؤكد أن السلوكات الايجابية للمرؤوسين دافع في إتخاذهم قدوة لهم ،بينما تعتبر في بعض الأحيان قدوة بنسبة 30.49% ،أما من جهة أخرى يرى البعض الآخر أن هذه السلوكات لا تعد دافع في اتخاذ القدوة منها.

**التمثيل البياني رقم 10:**



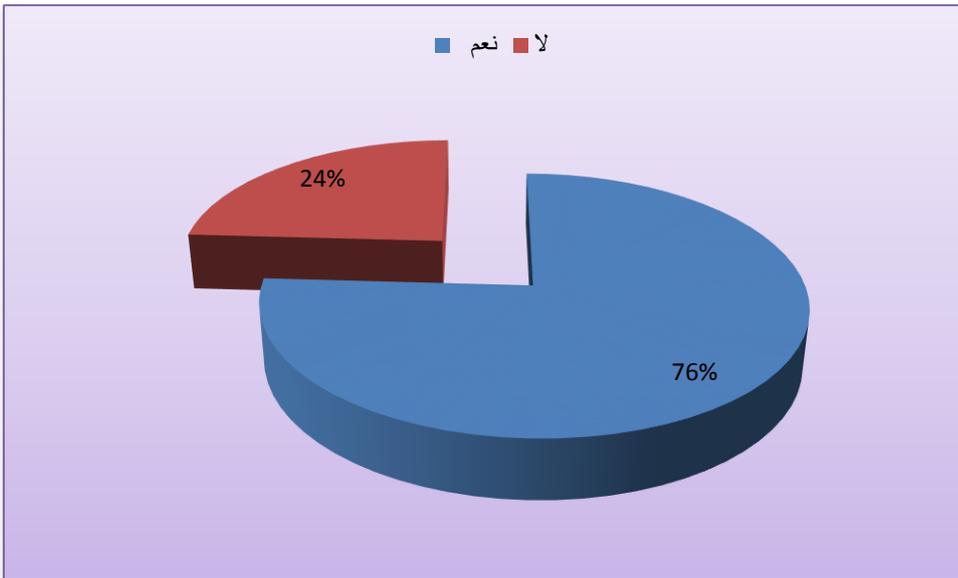
**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال السادس :** هل حرصكم على القيام بواجبكم كحرصكم على المطالبة بحقوقكم؟  
**الغرض من السؤال :** الكشف على مدى مطالبة الموظف لحقوقه كحرصه على القيام بواجباته .  
**الجدول رقم 11:** يمثل نسب مدى مطالبة الموظف لحقوقه كحرصه على القيام بواجباته.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	107	75.88%
لا	34	24.12%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين وبنسبة 75.88% حرصهم على واجباتهم كحرصهم على المطالبة بحقوقهم ،في حين نجد عكس ذلك وهذا ما يقدر بنسبة 24.12%.

**التمثيل البياني رقم 11:**



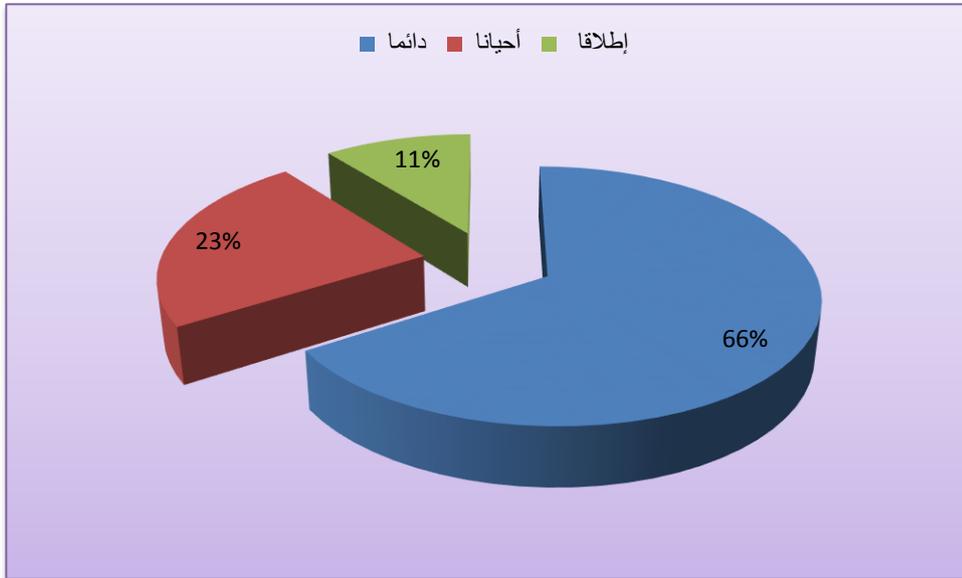
**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال السابع:** هل صفتي الإخلاص والأمانة يشعرا أنك أن ادائك المهني في تحسن؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مدى تأثير صفتي الأمانة والإخلاص في تحسين الأداء.  
**الجدول رقم 12:** يمثل نسب مدى تأثير صفتي الأمانة والإخلاص في تحسين الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	93	65.95%
أحيانا	33	23.40%
إطلاقا	15	10.65%
المجموع	141	100%

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 65.95% من الموظفين ترى ان صفتي الأمانة والإخلاص دائما تحسن من الأداء المهني، أما نسبة 23.40% ترى أحيانا ما تساهم في تحسين الأداء، ومن جهة أخرى نجد نسبة 10.65% تقر بأن صفتي الأمانة والإخلاص لا تساهم اطلاقا إلى تحسن في الأداء .

**التمثيل البياني رقم 12:**



**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

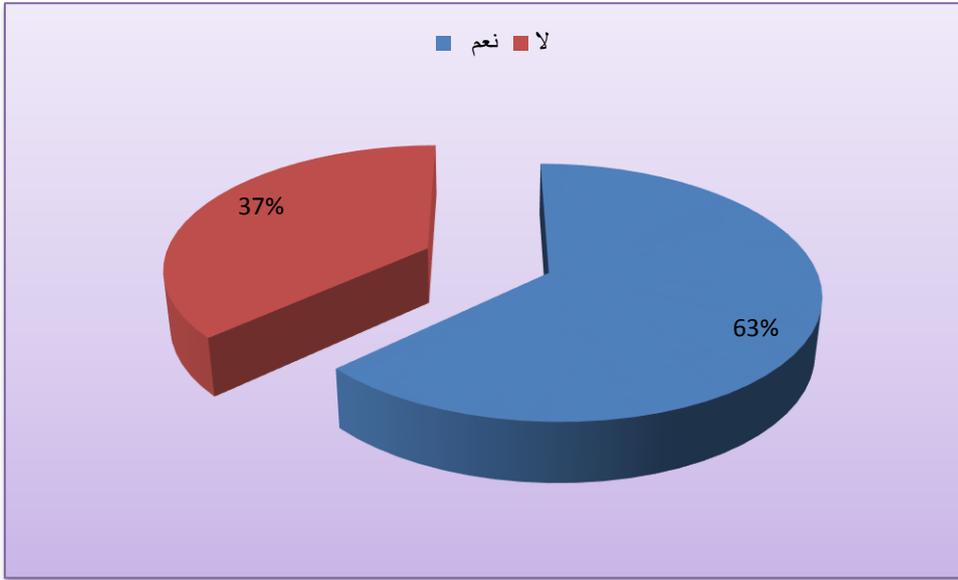
**السؤال الثامن :** هل تتبع مؤسستكم معايير موضوعية في ترقية وتعيين الموظفين؟  
**الغرض من السؤال :** الكشف عن المعايير التي تعتمد في ترقية وتعيين الموظفين في تحسين الأداء.

**الجدول رقم 13:** يمثل نسب المعايير التي تعتمد في ترقية وتعيين الموظفين في تحسين الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	89	63.12%
لا	52	36.88%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 63.12% من الموظفين ترى أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية في ترقية وتعيينهم ،أما نسبة 36.88% ترى المؤسسة لا تعتمد على أي معايير لهذا تنفي تماما الاعتماد على معايير معينة .

**التمثيل البياني رقم 13:**



**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

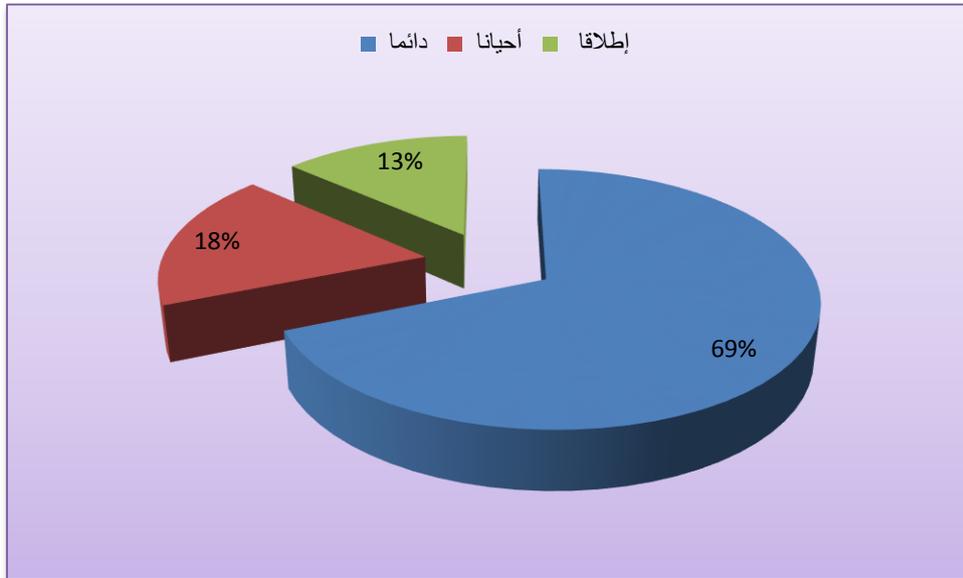
**السؤال التاسع :** هل روح المنافسة بينك وبين زملائك تحسن من أدائك في العمل؟

**الغرض من السؤال :** معرفة مدى مساهمة روح المنافسة بين الموظفين في تحسين الأداء .  
**الجدول رقم 14:** يمثل نسب مساهمة روح المنافسة بين الموظفين في تحسين الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	97	68.79%
أحيانا	25	17.73%
إطلاقا	19	13.48%
المجموع	141	100%

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول نرى أن روح المنافسة بين الزملاء دائما تسعى إلى تحسين الأداء وهذا ما تدل عليه نسبة 68.79% ،ونجد نسبة 17.73% يرون أحيانا روح المنافسة تساهم في تحسين الأداء، أما نسبة 13.48% تقر بأنها لا تساهم في تحسين الأداء على الإطلاق.

**التمثيل البياني رقم 14:**



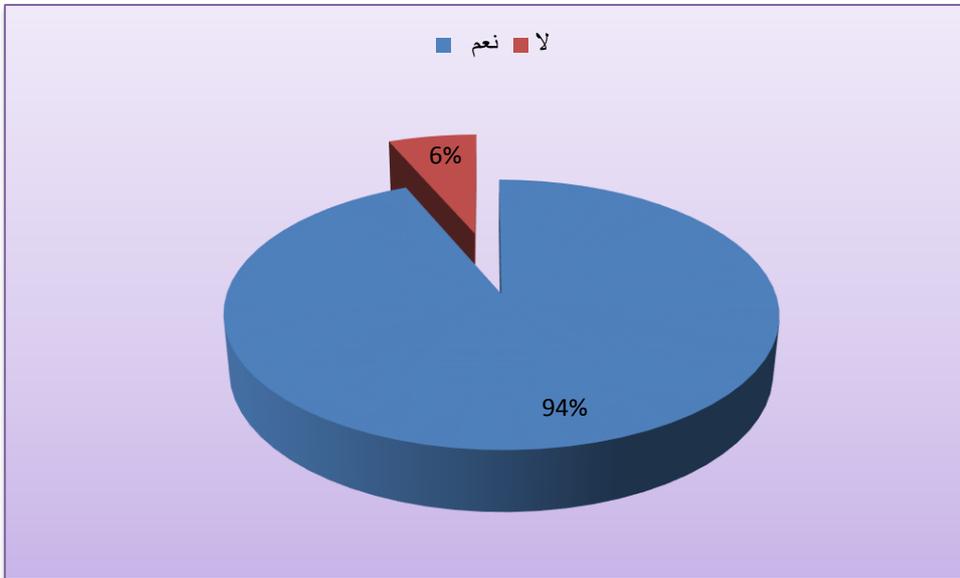
**المحور الأول :** مدى مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال العاشر :** هل التمسك بالمبادئ و القيم الحميدة يزيد من رفع مستوى أدائك في العمل؟  
**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كان التحلي بالمبادئ و القيم الحميدة يرفع من مستوى الأداء.  
**الجدول رقم 15:** يمثل نسب التمسك بالمبادئ و القيم الحميدة.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	132	93.61%
لا	09	6.39%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 93.61% يرون أن التمسك بالمبادئ و القيم الحميدة يرفع من مستوى الأداء، في حين نجد ان نسبة 6.39% يرون عكس ذلك.

**التمثيل البياني رقم 15:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الأول :** هل مراعات إدارة منشأتك للأوضاع الإجتماعية للموظفين يدعم أدائك في العمل ؟

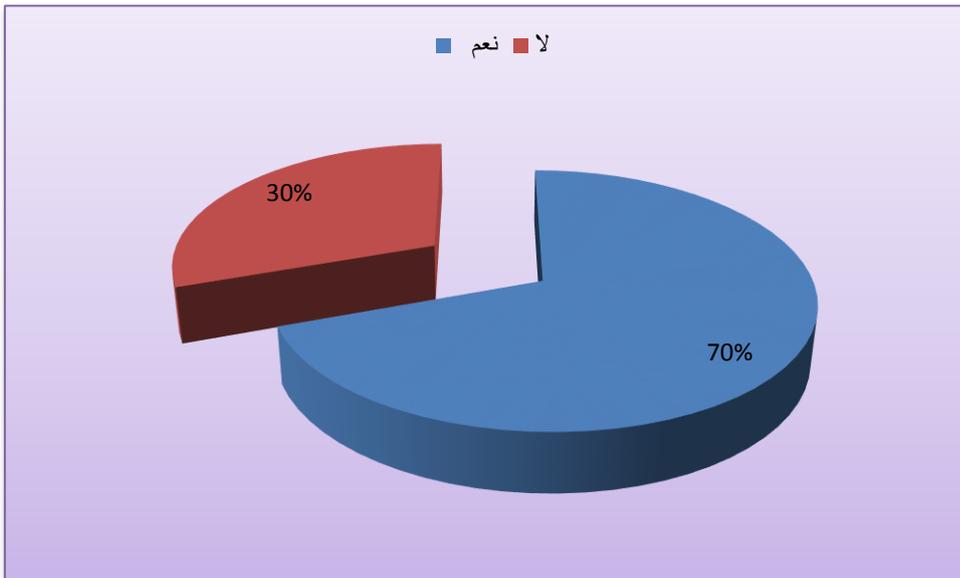
**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كانت مراعات الإدارة للأوضاع الاجتماعية للموظفين يدعم الأداء.

**الجدول رقم 16:** يمثل نسب مدى مراعات الإدارة للأوضاع الاجتماعية للموظفين.

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	98	69.50%
لا	43	30.50%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69.50% تؤكد ان المنشآت تراعي الأوضاع الاجتماعية للموظفين الذي يساهم في دعم الأداء ،في حين نجد نسبة 30.50% لا تبالي بالأوضاع الاجتماعية كونها لا تساهم في دعم الأداء في العمل.

**التمثيل البياني رقم 16:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الثاني :** هل إلتزام مؤسستك بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم يرفع من مستوى أدائك؟

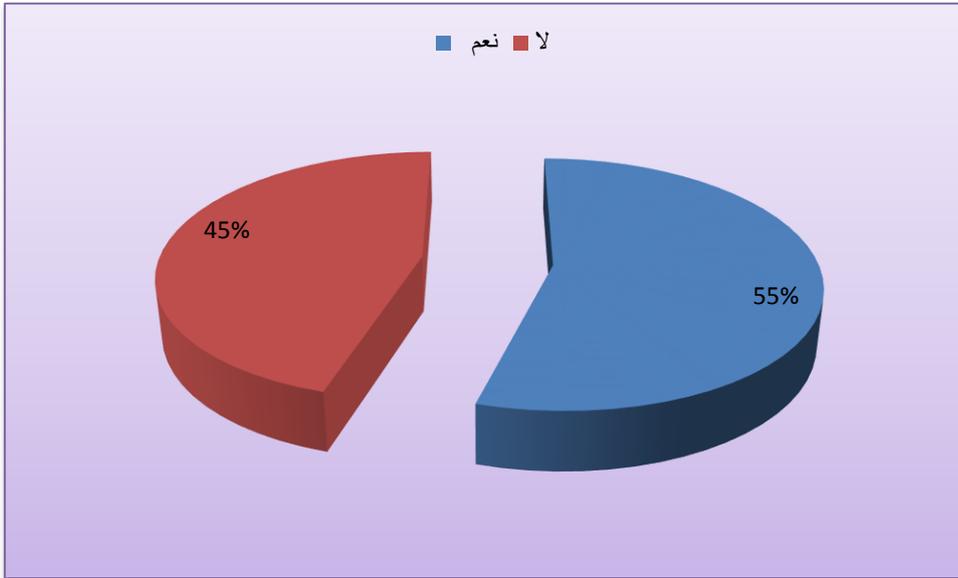
**الغرض من السؤال :** معرفة إن كان الإلتزام بنشر قصص انجاح الموظفين يرفع من مستوى الأداء.

**الجدول رقم 17:** يمثل نسب مدى ارتباط قصص انجاح الموظفين برفع مستوى الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	77	54.60%
لا	64	45.40%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن التزام المؤسسة بنشر قصص نجاح الموظفين واعمالهم وانجازاتهم يرفع مستوى الأداء وهذا ماتؤكدده نسبة 54.60%، أما نسبة 45.40% تنفي هذا الأمر وتقر بأنه لا يساهم في رفع مستوى الأداء .

**التمثيل البياني رقم 17:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الثالث :** هل الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام داخل المنشأة يدعم أدائك في العمل؟

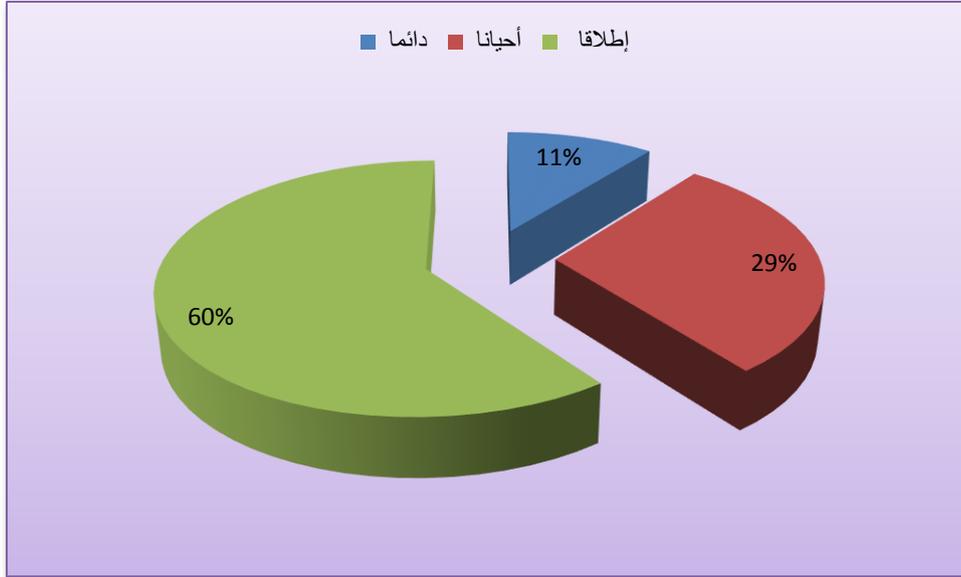
**الغرض من السؤال :** معرفة إن كان الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام داخل المنشأة يدعم الأداء.

**الجدول رقم 18:** يمثل نسب مدى الاهتمام بالعلاقات الشخصية .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	15	10.63%
أحيانا	41	29.07%
إطلاقا	85	60.30%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ أن نفي الموظفين بالاهتمام بالعلاقات الشخصية داخل المنشأة وهذا بنسبة 60.30% ،في حين نجد نسبة 29.07% ترى أن أحيانا ما يكون الاهتمام بالعلاقات الشخصية يعطي فائدة في الأداء ،وفي حين آخر نسبة 10.63% ترى أنه بصفة دائمة يكون الاهتمام بهذه العلاقات تسعى لدعم الأداء.

**التمثيل البياني رقم 18:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

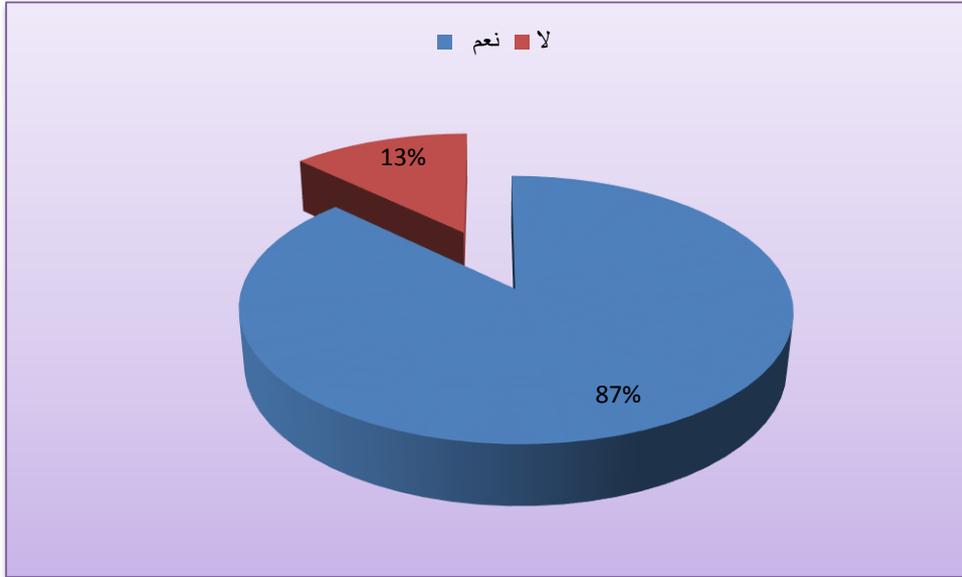
**السؤال الرابع :** هل إشتراك الموظفين في المعتقدات والمدرجات يزيد من رفع مستوى أدائهم؟  
**الغرض من السؤال :** الكشف عن اشتراك الموظفين في المعتقدات والمدرجات في الرفع من مستوى الأداء.

**الجدول رقم 19:** يمثل نسب مدى اشتراك الموظفين في المعتقدات والمدرجات .

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	123	87.23%
لا	18	12.77%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ ان جل الموظفين يؤكدون أن اشتراكهم في المعتقدات والمدرجات يرفع مستوى أدائهم وهذا ما تؤكدته نسبة 87.23% ، في نفس الوقت نجد نسبة 12.77% ترى عكس ذلك .

**التمثيل البياني رقم 19:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الخامس :** هل إحترام إدارتك لعادات وتقاليد المجتمع الذي تعيش فيه يرفع من مستوى أدائك؟

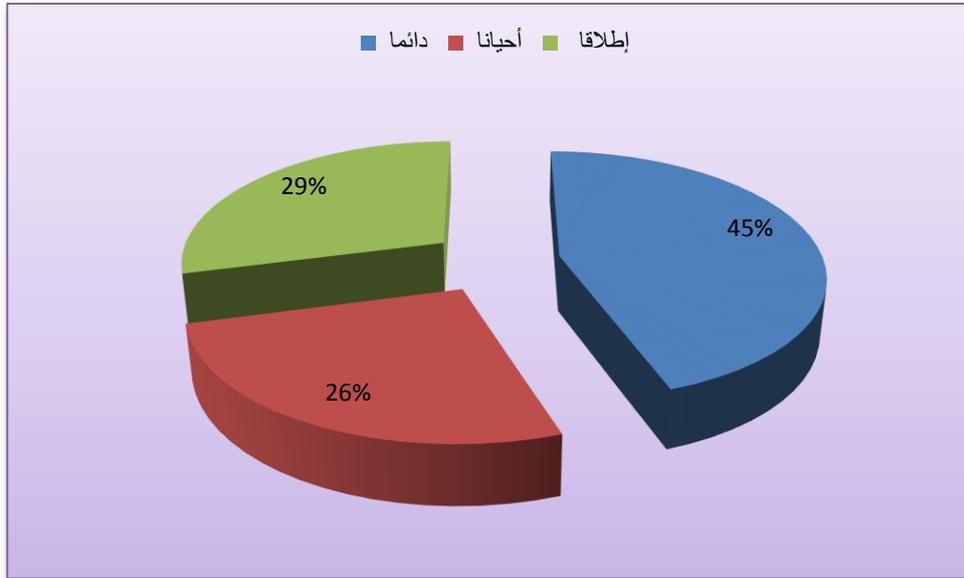
**الغرض من السؤال :** الكشف عن احترام الادارة للعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع في الرفع من مستوى الأداء.

**الجدول رقم 20:** يمثل نسب مدى احترام الادارة للعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	63	44.68%
أحيانا	37	24.24%
إطلاقا	41	29.08%
المجموع	141	100%

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ احترام الادارة للعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع دافع لرفع مستوى الأداء بصفة دائمة بنسبة 44.68% ،أما نسبة 24.24% ترى أحيانا ما يساعد الاحترام للعادات والتقاليد يرفع مستوى الأداء،في حين نجد نسبة 29.08% ترى ان احترامها للعادات والتقاليد لايساعد على الاطلاق في رفع الأداء .

**التمثيل البياني رقم 20:**



المحور الثاني : مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال السادس : هل تعاونك في الأعمال التطوعية بمؤسستك يزيد في تحسين أدائك في العمل؟

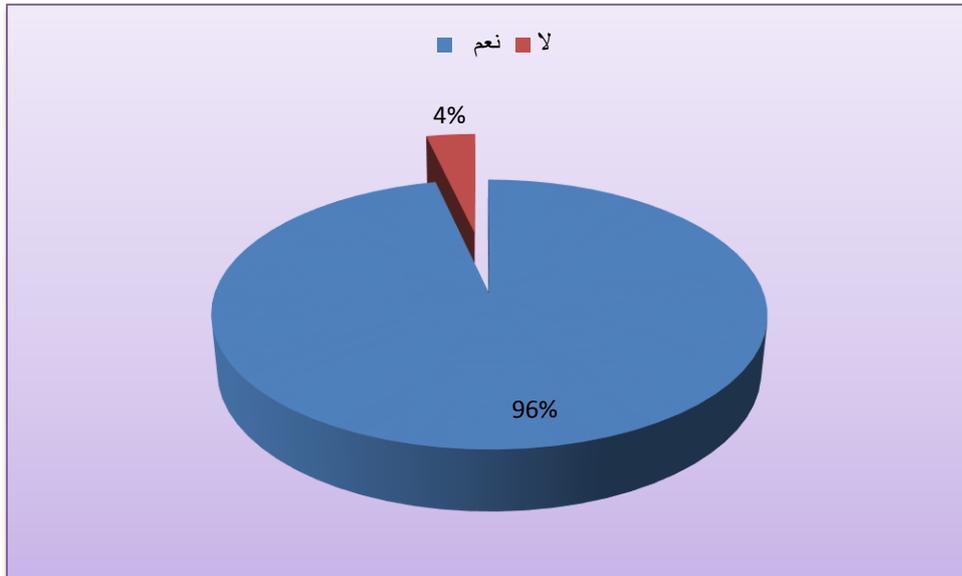
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان التعاون في الاعمال التطوعية بالمؤسسة يحسن من الأداء

الجدول رقم 21:يمثل نسب مدى التعاون في الاعمال التطوعية بالمؤسسة.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	136	96.45%
لا	05	3.55%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن المساهمة في الأعمال التطوعية للموظفين بالمؤسسة يزيد في تحسين الأداء بنسبة عالية تقدر ب 96.45% ،في نجد فقد نسبة 3.55% ترى عكس ما أقر به جل الموظفين .

التمثيل البياني رقم 21:



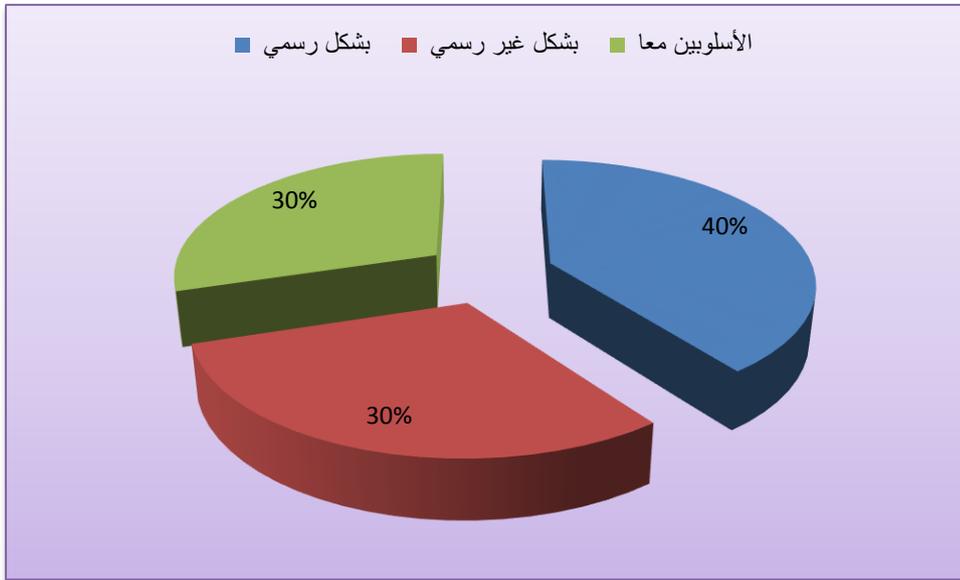
**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال السابع :** كيف تحل إدارة مؤسستكم المشاكل الناجمة عن العمال ؟  
**الغرض من السؤال :** الكشف عن طريقة حل ادارة المؤسسة للمشاكل الناجمة عن العمال .  
**الجدول رقم 22:** يمثل نسب مدى طرق حل ادارة المؤسسة للمشاكل.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل رسمي	56	39.71%
بشكل غير رسمي	43	30.49%
الأسلوبين معا	42	29.80%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ تقارب الآراء بالنسبة للموظفين في طريقة حل مشاكل إدارة المؤسسة الناجمة عنهم فنجد نسبة 39.71% ترى أن الحلول تتم بشكل رسمي ،أما نسبة 30.49% ترى أن الحل يتم بشكل غير رسمي ،في حين آخر نرى طريقة الحل تجمع بين الأسلوبين معا الرسمي وغير الرسمي بنسبة 29.80%.

**التمثيل البياني رقم 22:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

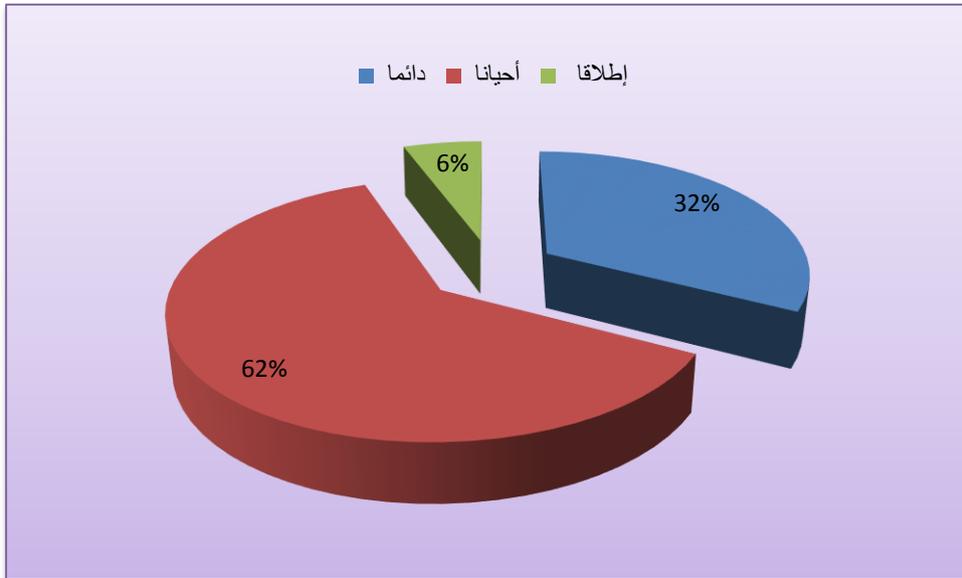
**السؤال الثامن:** هل قيام مؤسستكم بإجراء إحتفالات دورية لتكريم الموظفين يمنحهم الكفاءة المطلوبة والجودة في العمل؟

**الغرض من السؤال:** معرفة الهدف من اجراء احتفالات دورية لتكريم الموظفين .  
**الجدول رقم 23:** يمثل نسب مدى ارتباط تكريم الموظفين بالكفاءة والجودة .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	87	61.70%
أحيانا	46	32.62%
إطلاقا	08	5.68%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ النسبة التي احتلت المرتبة الأولى في القيام باحتفالات دورية لتكريم الموظفين يرفع من الكفاءة والجودة في العمل نسبة 61.70% بتقدير دائما، أما نسبة 32.62% لبعض الموظفين ترى أنه أحيانا تمنحهم الكفاءة والجودة في العمل، ونرى من جهة أخرى أن نسبة 5.68% تنفي اطلاقا هذه الاحتفالات والتكريمات .

**التمثيل البياني رقم 23:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال التاسع :** هل الربط بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين يؤثر بالإيجاب على مستوى أدائك؟

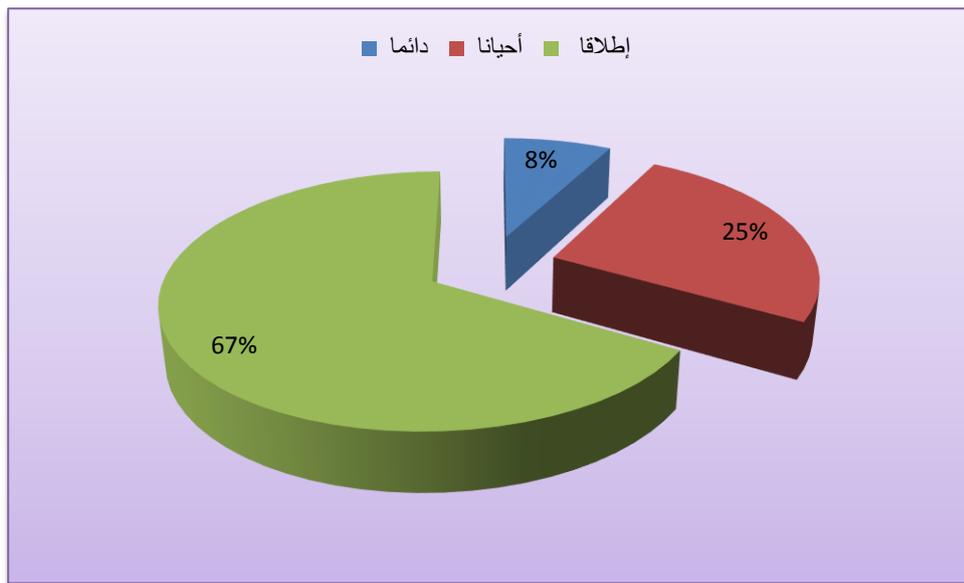
**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كان الربط بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين الأكثر جودة يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء . .

**الجدول رقم 24:** يمثل معرفة نسب الربط بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين الأكثر جودة.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	11	7.80%
أحيانا	36	25.53%
إطلاقا	94	66.67%
المجموع	141	100%

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ أنه لا نحضى بالإيجابية إطلاقا في مستوى الأداء إذا ربطنا بين العمل والعلاقات الشخصية وهذا ما أكده الموظفون بنسبة 66.67% ،أما نسبة 25.53% ترى أنه أحيانا ما تحقق الإجابة في مستوى الأداء ،أما نسبة 7.80% من الموظفين يرون أنه دائما ما يحققون الايجابية.

**التمثيل البياني رقم 24:**



**المحور الثاني :** مدى مساهمة المعتقدات و الأعراف التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

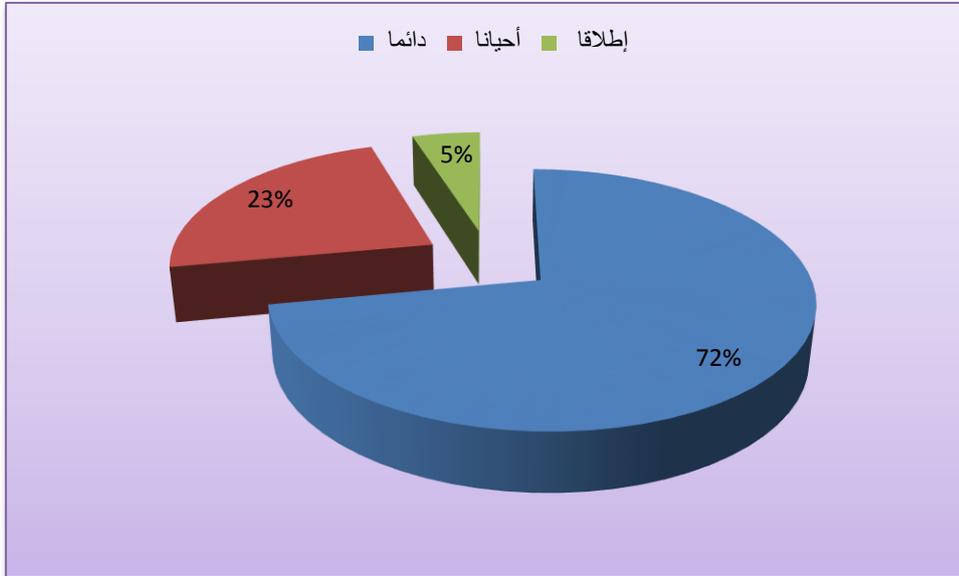
**السؤال العاشر :** هل إرشادك من طرف الموظفين الأكثر خبرة منك يزيد في تحسين أدائك؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت عملية الإرشاد من طرف الموظفين الأكثر جودة يزيد في تحسين الأداء

**الجدول رقم 25:** يمثل معرفة نسب عملية الإرشاد ودورها في تحسين الأداء .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	103	73.04%
أحيانا	33	23.40%
إطلاقا	07	3.56%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 73.04% ترى ان الإرشاد من طرف الموظفين الأكثر خبرة يزيد في تحسين الأداء ،أما نسبة 23.40% ترى أنه أحيانا ما يزيد الإرشاد من كفاءة الأداء،أما نسبة 3.56% تنفي اطلاقا بأن عملية الإرشاد من ذوي الخبرة يحسن الأداء .

**التمثيل البياني رقم 25:**



**المحور الثالث :** مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

**السؤال الأول:** هل قدرتك على إنتاج أفكار جديدة ينعكس بالإيجاب على أدائك في العمل؟

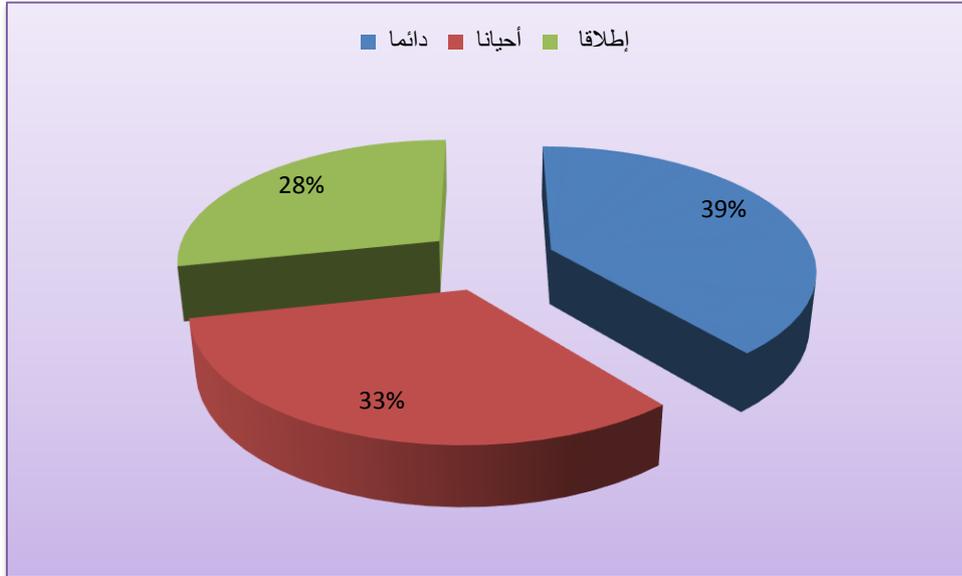
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت القدرة على إنتاج أفكار جديدة ينعكس بالإيجاب على أدائك في العمل .

**الجدول رقم 26:** يمثل معرفة نسب انعكاس انتاج الأفكار الجديدة على الأداء .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	55	39%
أحيانا	46	32.62%
إطلاقا	40	28.38%
<b>المجموع</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان القدرة على انتاج أفكار جديدة ينعكس بالإيجاب بصفة دائمة على الأداء بنسبة 39%، أما نسبة 32.62% ترى أنه أحيانا ما تعود الأفكار الجديدة بالإيجابية على الأداء، في حين نسبة 28.38% تنفي اطلاقا انعكاس الافكار الجديدة بالإيجاب على الأداء.

**التمثيل البياني رقم 26:**



المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

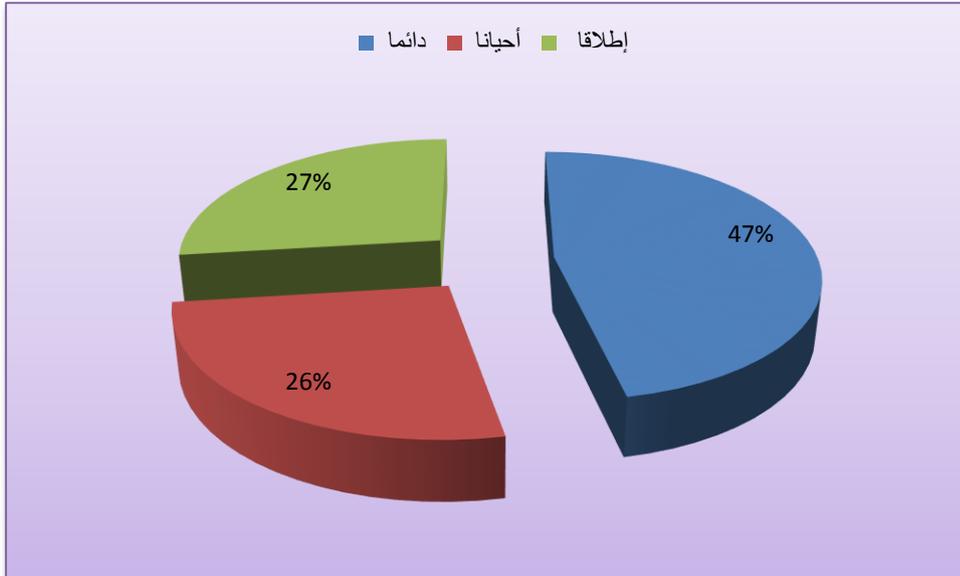
السؤال الثاني: هل قيامك بحل المشاكل بطرق مختلفة يساهم في رفع مستوى أدائك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان حل المشاكل بطرق مختلفة يساهم في رفع مستوى الأداء.

الجدول رقم 27: يمثل معرفة نسب اسهام حل المشاكل في الرفع من مستو الأداء .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	66	46.80%
أحيانا	37	26.24%
إطلاقا	38	26.96%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ ان قيام الموظفين بحل المشاكل بطرق مختلفة بصفة دائمة بنسبة 46.80% تساهم في رفع مستوى الأداء، أما نسبة 26.24% ترى أنه أحيانا حل المشاكل يرفع الأداء في حين نسبة 26.96% تنفي اطلاقا انه بحل المشاكل يرفع مستوى الأداء.

التمثيل البياني رقم 26:



المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

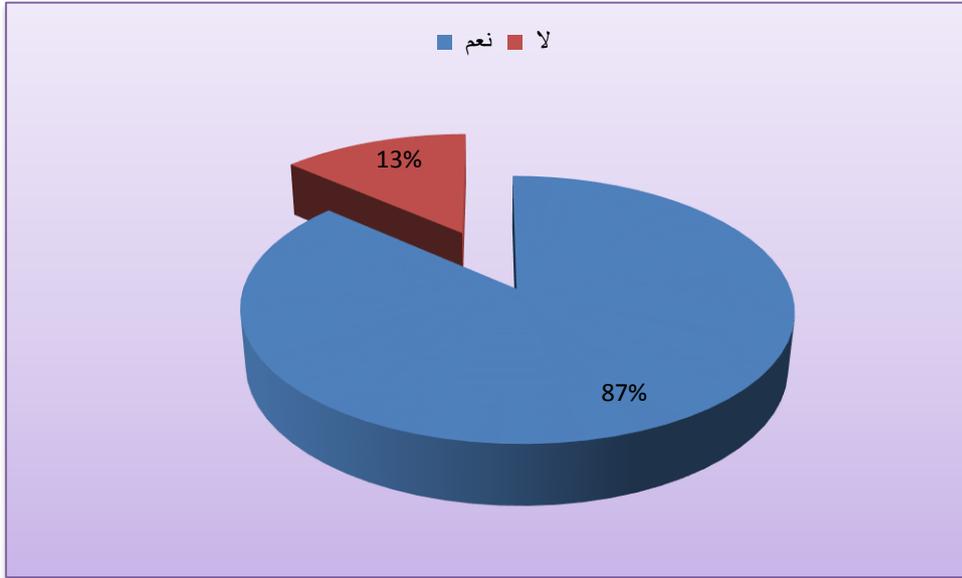
السؤال الثالث: هل قدرتك على تقبل أفكار الآخرين تساعدك في تحسين أدائك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القدرة على تقبل أفكار الآخرين تساعد في تحسين الأداء.

الجدول رقم 28: يمثل معرفة نسب القدرة على تقبل أفكار الآخرين.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	122	86.52%
لا	19	13.48%
المجموع	141	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ القدرة على تقبل آراء وأفكار الآخرين يساعد حتما في تحسين الأداء وهذا ما أقره جل العمال بنسبة 86.52%، أما نسبة 13.48% تنفي تقبل افكار الآخرين واسهامها في تحسين الأداء.

التمثيل البياني رقم 28:



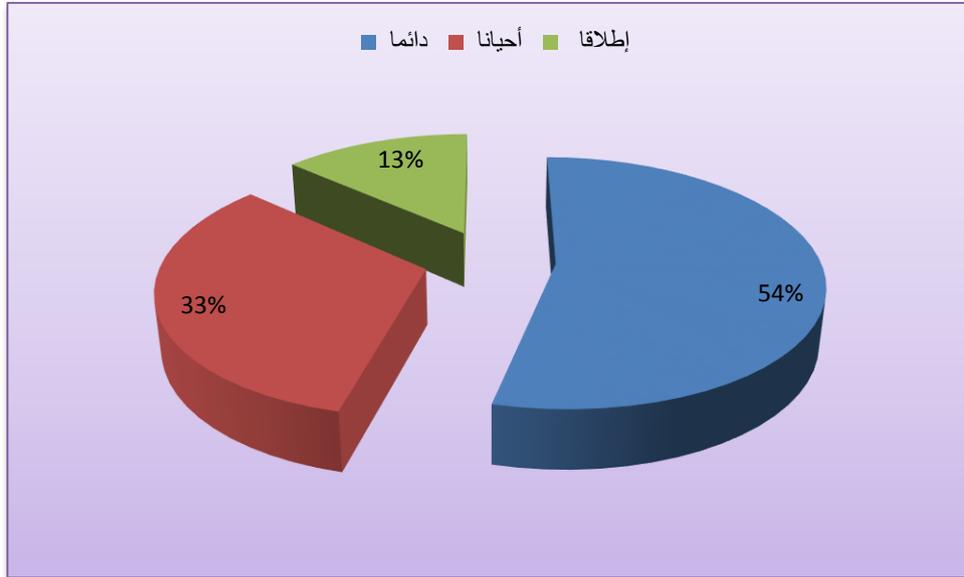
المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع : هل تفيدك الإنتقادات والملاحظات في دعم أدائك في العمل؟  
الغرض من السؤال:الكشف عن فائدة الانتقادات والملاحظات في دعم الأداء في العمل.  
الجدول رقم 29:يمثل معرفة نسب فائدة الانتقادات والملاحظات في دعم الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	76	53.90%
أحيانا	46	32.62%
إطلاقا	19	13.48%
المجموع	141	100%

التعليق :من خلال الجدول نلاحظ فائدة الانتقادات والملاحظات دائما ما تساهم في دعم الأداء بنسبة 53.90%، بينما تكون الفائدة أحيانا ايجابية بنسبة 32.62%، في حين اطلاقا ما تكون الفائدة من الانتقادات والملاحظات تساهم في دعم الأداء بنسبة 13.48%.

التمثيل البياني رقم 29:



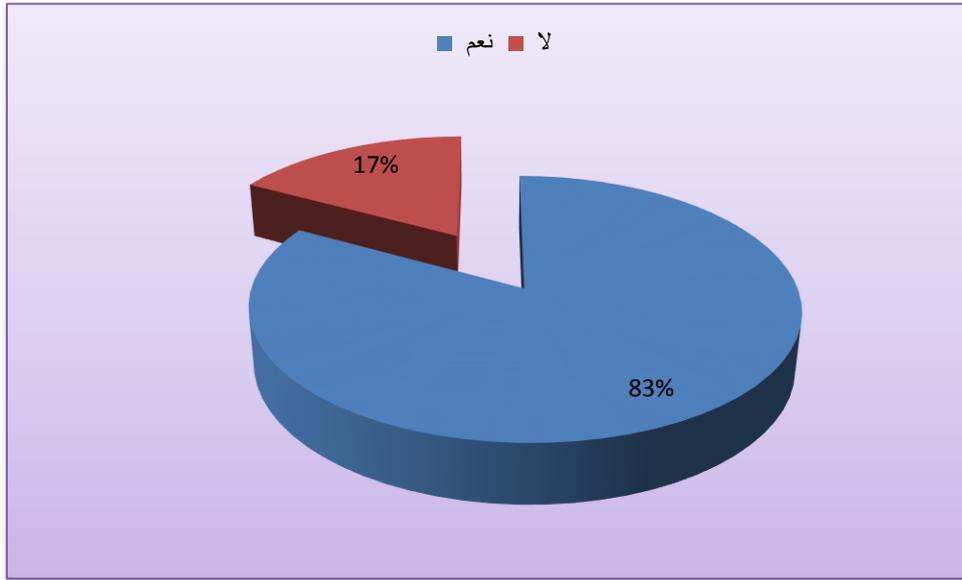
المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال الخامس: هل مقدرتك ومهارتك العالية لحل المشاكل سبيل لدعم أدائك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القدرة والمهارة العالية لحل المشاكل سبيل لدعم الأداء.  
الجدول رقم 30: يمثل معرفة نسب القدرة والمهارة العالية لحل المشاكل.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	117	82.97%
لا	24	17.03%
المجموع	141	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 82.97% من الموظفين يرون ان القدرة والمهارة العالية لحل المشاكل سبيل لدعم الأداء، فيما نجد نسبة 17.03% تنفي هذا الأمر .

التمثيل البياني رقم 30:



المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

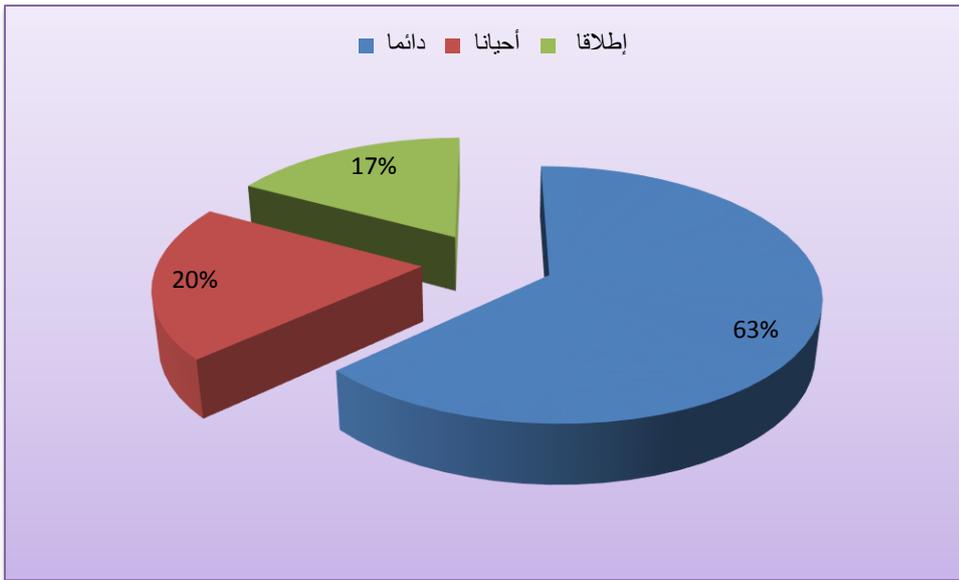
السؤال السادس: هل قدرتك على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها يحسن من أدائك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها يحسن من الأداء.

الجدول رقم 31: يمثل معرفة نسب التنبؤ بحل المشاكل قبل وقوعها .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	89	63.12%
أحيانا	28	19.85%
إطلاقا	24	17.03%
المجموع	141	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها يساهم في تحسين الأداء بصفة دائمة بنسبة 63.12% ، أما نسبة 19.85% من الموظفين يرون أنه أحيانا ما تكون القدرة على التنبؤ بالمشاكل يحسن الأداء، في حين نجد نسبة 17.03% من الموظفين إطلاقا ما يجدون القدرة على التنبؤ بالمشاكل تحسن من أدائهم .

التمثيل البياني رقم 31:



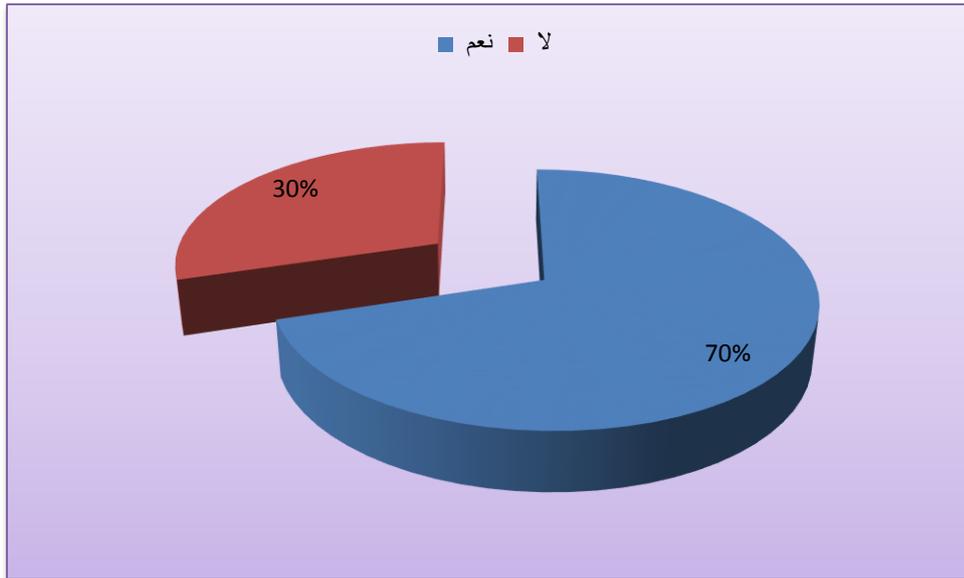
المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال السابع : هل قدرتك على تحمل المسؤولية ترفع من مستوى أدائك في العمل؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القدرة على تحمل المسؤولية ترفع من مستوى الأداء .  
الجدول رقم 32: يمثل معرفة نسب الرفع من مستوى الأداء وارتباطه بتحمل المسؤولية .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	99	70.21%
لا	42	29.79%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن القدرة على تحمل المسؤولية ترفع من مستوى الأداء وهذا ما تؤكده نسبة 70.21% من الموظفين ،ونرى نفي البعض الآخر بنسبة 29.79% .

التمثيل البياني رقم 32:



المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

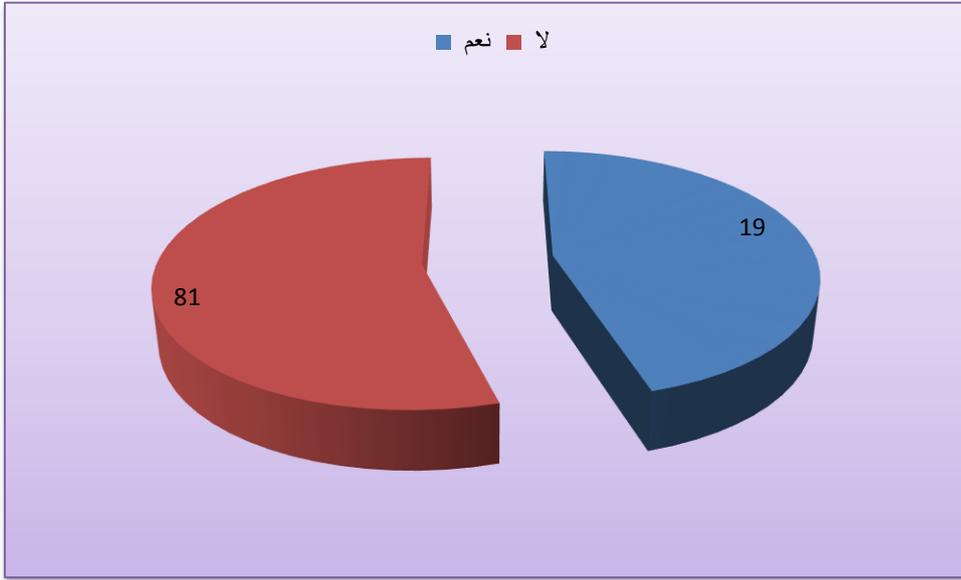
السؤال الثامن : هل قدرتك على إتخاذ القرارات الصعبة يساهم في تحسين أدائك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة يساهم في تحسين الأداء.

الجدول رقم 33: يمثل معرفة نسب الاسهام في تحسين الأداء وارتباطه باتخاذ القرارات .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	114	80/85%
لا	27	19/15%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة يساهم في تحسين الأداء وهذا ما تؤكد نسبة 80/85% من الموظفين، أما نسبة 19/15% من الموظفين تنفي هذا الأمر.

التمثيل البياني رقم 33:



المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

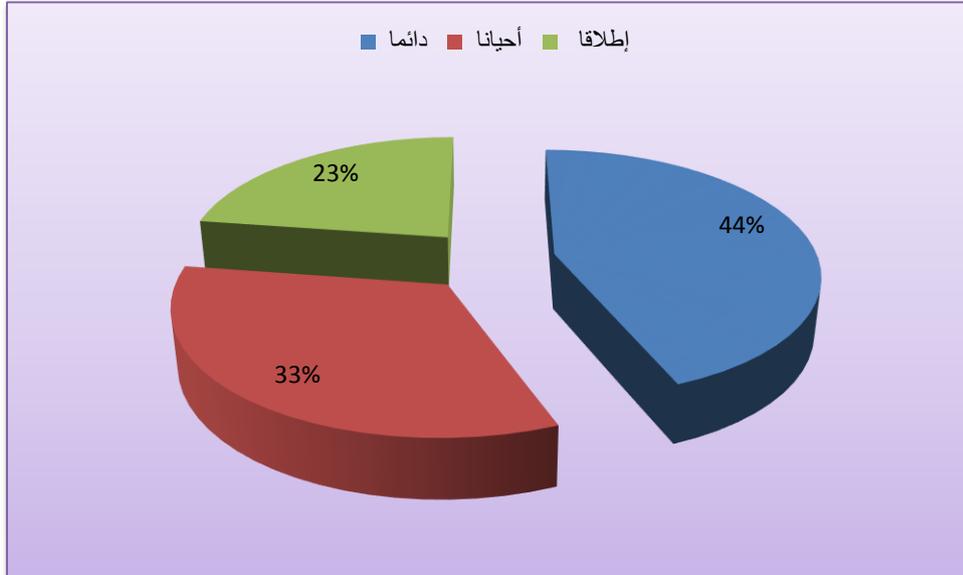
السؤال التاسع : هل التشجيع الذي تقدمه لك المؤسسة على طرح افكار ابداعية يحسن من أدائك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان التشجيع الذي تقدمه المؤسسة يحسن من الأداء.  
الجدول رقم 34: يمثل معرفة نسب اسهامات التشجيع في تحسين الأداء.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	62	43.97%
أحيانا	47	33.33%
إطلاقا	32	22.70%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ ان التشجيع الذي تقدمه المؤسسة دائما وبنسبة 43.97% يدعم الأداء في العمل ، أما نسبة 33.33% أحيانا ما يكون التشجيع على طرح افكار ابداعية يحسن الأداء حسب رأي بعض الموظفين، وفي حين نجد نسبة 22.70% من الموظفين ترى أنه اطلاقا ما يساهم التشجيع في دعم الأداء.

التمثيل البياني رقم 34:



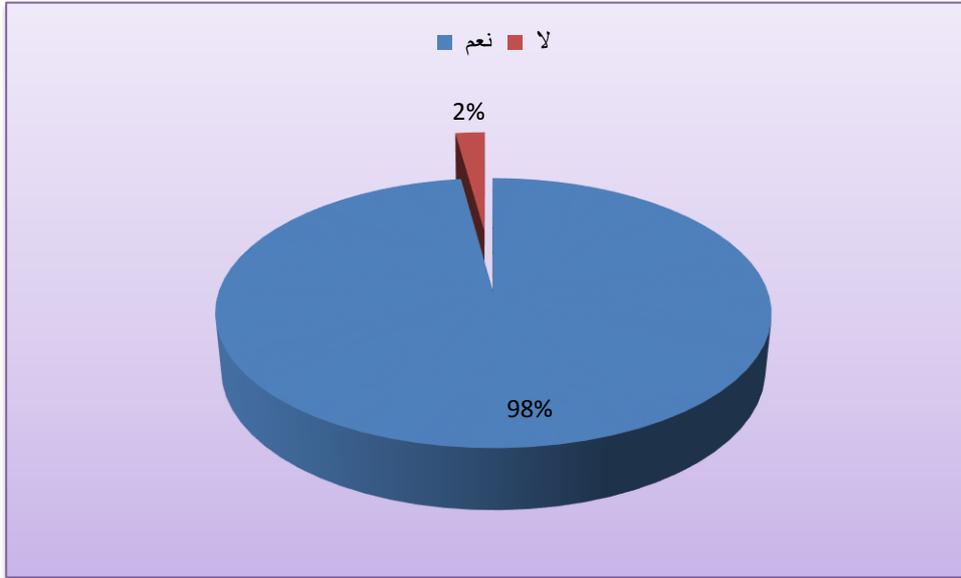
المحور الثالث : مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية.

السؤال العاشر : هل تبادلك للمعارف بين مختلف الزملاء يدعم أدائك في العمل؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان تبادل المعارف بين الموظفين يدعم الأداء في العمل.  
الجدول رقم 35: يمثل معرفة نسب دعم الأداء من خلال تبادل المعارف بين الموظفين .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	138	97.87%
لا	03	2.13%
المجموع	141	100%

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ ان تبادل المعارف بين الموظفين وبنسبة 97.87% يدعم بالفعل الأداء في العمل، في حين لا يساهم هذا التبادل في دعم الأداء حسب رأي بعض الموظفين وبنسبة 2.13%.

التمثيل البياني رقم 35:



### مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الأولى والتي تتمحور حول مساهمة القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية الموظفين من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة وذلك من خلال النسب المتحصل عليها من أجوبة المبحوثين على هذه الفرضية حيث كانت نسبة 65.95% من الموظفين ترى ان صفتي الأمانة والاخلاص دائما تحسن من الأداء المهني و 68.79% ترى أن روح المنافسة بين الزملاء دائما تسعى إلى تحسين الأداء و 93.61% يرون أن التمسك بالمبادئ والقيم الحميدة يرفع من مستوى الأداء و 62.41% من الموظفين ترى أن وجود علاقة وظيفية مع الزملاء تساهم بالفعل في تحسين الأداء ومن هنا تحققت نتائج الفرضية الأولى.

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثانية والتي تتمحور حول مساهمة المعتقدات والأعراف في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية الموظفين من خلال أجوبتهم على أسئلة الاستمارة وذلك من النسب المتحصل عليها من أجوبة المبحوثين على هذه الفرضية حيث كانت نسبة 69.50% تؤكد ان المنشآت تراعي الأوضاع الاجتماعية للموظفين الذي يساهم في دعم الأداء و 87.23% من الموظفين يؤكدون أن اشتراكهم في المعتقدات والمدرجات يرفع مستوى أدائهم و 96.45% من الموظفين يرون أن المساهمة في الأعمال التطوعية بالمؤسسة يزيد في تحسين الأداء و 61.70% يرون أن قيام المنشأة باحتفالات دورية لتكريم الموظفين يرفع من الكفاءة والجودة في العمل ومن هنا تحققت الفرضية الثانية.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا لمعطيات الفرضية الثالثة والتي تتمحور حول مساهمة الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الجداول وهذا ما أكدته أغلبية الموظفين من خلال الاجابة على أسئلة الاستمارة وذلك من النسب المتحصل عليها من أجوبة المبحوثين على هذه الفرضية حيث كانت نسبة 82.97% من الموظفين يرون ان القدرة والمهارة العالية لحل المشاكل سبيل لدعم الأداء و 70.21% من الموظفين ترى أن القدرة على تحمل المسؤولية ترفع من مستوى الأداء ونسبة 80/85% من الموظفين ترى أن القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة يساهم في تحسين الأداء ونسبة 97.87% ترى ان تبادل المعارف بين الموظفين يدعم بالفعل الأداء في العمل ومن هنا تحققت الفرضية الثالثة.

**الاستنتاج العام :**

- من خلال مناقشة الاستثمار المقدمة للموظفين نستنتج ما يلي :
- أغلبية الموظفين ذكور.
  - تتراوح أغلبية أعمار الموظفين بين:26 إلى 32 سنة
  - 33 إلى 39 سنة
  - 40 إلى 46 سنة
  - أغلبية الموظفين ذات مستوى ثانوي .
  - أغلبية الموظفين يشغلون منصب عون ادارة .
  - أغلبية الموظفين يمتازون بخبرة من سنة إلى خمسة سنوات .
  - أغلبية المؤسسات تسير بقوانين ولوائح اخلاقية لتحديد الانضباط .
  - التزام أغلبية الموظفين بمواعيد عملهم وهذا ما زاد في انتاجية وجودة الأداء .
  - ساهمت السلوكات الايجابية للمرؤوسين في اتخاذها قدوة للموظفين .
  - الصدق والأمانة في العمل يشعر الموظفين بتحسن أدائهم .
  - اتباع معايير موضوعية لترقية الموظفين ساهم في كسب ثقتهم .
  - مراعات المؤسسة للأوضاع الاجتماعية للموظفين زاد في الجودة والأداء .
  - تكريس المؤسسة جهود باجراء احتفالات دورية للموظفين ساهم في رفع كفاءتهم .
  - تحمل المسؤولية أغلبية الموظفين ساهم في رفع مستوى الأداء .
  - تبادل المعارف بين الموظفين ساهم في دعم الأداء .



## خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة، باعتباره من أهم العوامل التي تحقق تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ومن أهم العوامل أيضا الثقافة التنظيمية فهي تساعد على نجاح و فشل المنظمة، والذي يحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري فيها، والذي يتأثر بنمط الثقافة السائدة في المنظمة وبنمط التفكير لدى الأفراد العاملين معه، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات والأفكار، مثل: المشاركة، وروح الجماعة، وروح الفريق، التجديد، المساندة، ودرجة تقبل الخلافات و مناقشتها، والاستقلالية في ممارسة المهام...، كل هذه السلوكيات تندرج تحت العناصر الأساسية المكونة للثقافة والتي أهمها القيم، المعتقدات، الأعراف والإبداع، والتي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يولد القدرة لديهم لدفع أداء المنظمة من خلال تنمية وتطوير أدائهم.

### 1. النتائج

أثارت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، جملة من الأسئلة وطرح فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية – أداء الموارد البشرية) وتوصلنا في الأخير إلى العديد من النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي نجيب من خلالها على أهم الأسئلة الفرعية:

#### أ- نتائج الدراسة النظرية:

- الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي ظهرت في مطلع السبعينيات من القرن العشرين، لما لها من أهمية لدارسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما.
- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها.
- الثقافة التنظيمية عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الموظفين ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.
- الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر التميز لهذه المنظمات، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تفرد بها أمام منافسيها.
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية الثقافة المساندة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.

-تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.

- ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع هذه الثقافة، كذلك توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة.

- تبين أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع، بتبنيها مجموعة من القيم، المعتقدات، الأعراف المعايير والقوانين التنظيمية التي تتيح للموارد البشرية داخل المنظمة حرية المبادرة بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، والتي من شأنها أن تدفع العامل ببذل المزيد من الجهود وتحقيق أهداف المنظمة.

### **ب-نتائج الدراسة الميدانية:**

- أثبتت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته مرتفع(الموافقة حسب مقياس الدراسة).

- كما أظهرت الدراسة على أن أداء الموارد البشرية بديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته في مستوى جيد(الموافقة حسب مقياس الدراسة).

- أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين بديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته .

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته، ومن خلال التقرب إلى بعض الموظفين توصلنا إلى بعض النتائج نلخصها في نقاط ايجابية وأخرى سلبية والتي أهمها:

-يشدد ديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته على أهمية المواظبة في العمل واحترام المواعيد.

-يحرص على تعريف العاملين خاصة الجدد بطريقة العمل.

-تذكير الموظفين بشكل مستمر ودفعهم إلى زرع الثقة المتبادلة بينهم.

-الحرص على دفع الموظفين إلى التعامل باللغة العربية وكتابة الوثائق والإرساليات والطلبات بنفس اللغة.

- التأكيد المستمر على الموظفين من أجل الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة مع المتعاملين.

أما النقاط السلبية فتمثلت في:

-نقص التكنولوجيا الحديثة (آلات الكمبيوتر بصورة خاصة)، ما جعل الموظفين يشكون من طول مدة وصعوبة الأعمال الموكلة لهم وكثرة الوثائق.

- عدم حرص ديوان مركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي ووحداته على تجديد في التجهيزات المكتبية، إذ أغلب العتاد الخاص بالمكاتب قديم.

- الروتينية في العمل، أي أن العامل يمارس نفس المهام الموكلة له بشكل روتيني، مما يخلق نوعا من الملل لدى بعض العاملين.

# الإقتراحات والتوصيات

الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات التالية:

- ❖ تشجيع الدراسات حول هذا الموضوع .
- ❖ الاستعانة بخبراء و مختصين في الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.
- ❖ محاولة مواكبة آخر التطورات المحيطة للثقافة التنظيمية .
- ❖ وضع دورات تدريبية داخلية و خارجية للموظفين من أجل زيادة الكفاءة و الأداء .
- ❖ ضرورة اهتمام إدارة المنشآت أكثر بتنمية القيم بين الموظفين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب.
- ❖ ضرورة التعامل مع الموظفين على أنهم مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء.
- ❖ العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية.
- ❖ توفير التكنولوجيا الحديثة (خاصة آلات الحواسيب)، لمساعدة الموظف للقيام بمختلف مهامه المتعلقة بوظيفته ما يسهل ويزيد في رفع مستوى الأداء في العمل.
- ❖ الحرص على إحياء بعض المناسبات وتنظيم بعض المسابقات بين الموظفين من أجل تنمية روح المبادرة والمشاركة والمنافسة النزيهة بينهم، من جهة والقضاء على الروتين من جهة أخرى.
- ❖ تجديد التجهيزات ، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعر أنه محل اهتمام من طرف المنظمة ما يخلق لديه الانتماء.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1 قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب

- (1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية(مصر)، 2004، ص:65.
- (2) أحمد رفيق الطيب: " التسيير والتنظيم والمنشآت "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص : 17.16 .
- (3) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر مصر، 2008، ص:148.
- (4) أحمد ماهر تطوير المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر ، 2008 ، ص ص 578 . 579 .
- (5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)،2004، ص: 298.
- (6) أمل عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي ،أمبرشن للطباعة مصر، 2008 ، ص 47 .
- (7) بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص358
- (8) جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر،2002 ص ص 441/ 440 .
- (9) جيرالد جيرينيج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المرجع للنشر ، السعودية ، ص ص 635/633 .
- (10) حسين حريم ، إدارة المنظمات دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 266 .
- (11) حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان الأردن 1997 ، ص 431 .
- (12) خضير كاضم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2006، ص:164.
- (13) 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 .
- (14) د.حسن أحمد الشافعي : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 ، ص : 19,18
- (15) د. محمد الصغير بعلي:"تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص:10.
- (16) دافيدس ويلسون ، استراتيجية التغيير مفاهيمهم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة : السيد عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 125 .
- (17) رفعة عبد الحميد الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية مصر ، ص154 .

- (18) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2006، ص:128.
- (19) سامية الساعاتي، الشباب العربي و التغيير، ط1، عربية للطباعة و النشر، القاهرة مصر، 2003، ص 54 .
- (20) سعيد يس عامر و محمد علي و محمد علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، ط2، القاهرة، مصر 1998 ص 508 .
- (21) سيد الهواري، منظمة القرن 21، دار الجيل للطباعة، القاهرة، مصر، 1999، ص 94 .
- (22) صلاح تلدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:367.
- (23) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2002، ص243 .
- (24) عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، بدون سنة، ص41 .
- (25) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2000، ص:9.
- (26) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص:27.
- (27) علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة مصر، ص91 .
- (28) فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 271-272.
- (29) فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها مداخلها و عمليتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94 .
- (30) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:149.
- (31) ماجد العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشرق، عمان الأردن 2003، ص 328 .
- (32) محمد قاسم القايروتي نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن 2000، ص 295 .
- (33) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، 2003/2002، ص 312 .
- (34) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2008، ص:139.
- (35) مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004/2003، ص 88 .

- (36)** مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 406 .
- (37)** مصطفى محمود أبوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 407 .
- (38)** مصطفى محمود أبوبكر ، دليل المدير المعاصر ، وظائف - الإدارة - المهارات الصفات - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 297 .
- (39)** منير نزري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2011، ص ص:329-330.
- (40)** نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص:381.
- (41)** نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص:381.
- (42)** ناصر داداي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 2004 ، ص 107 .
- (43)** هارولد ليقيت ، الإدارة الرائدة – بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات ، ترجمة : طایل السعيد شحاته ، شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، الكويت ، 1987 ، ص 255 .
- المذكرات:**
- (1)** بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلةCLP-منطقة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2006-2007، ص:11.
- (2)** جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الدكتوراه للفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية الرياض ، 2007 ، ص 13 .
- (3)** رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط –البليدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس(الجزائر)، 2006-2007، ص:3.
- (4)** راكان متعب صقر الشعلان، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين (دراسة تطبيقية على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2001، ص:37.
- (5)** رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران،فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة البرموك، الأردن، 2010، ص:62.

- (6) رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص:34-35.
- (7) زهاء ديوب و بيان خليفة، تقييم الأداء، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 8
- (8) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:25-264.
- (9) شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض(المملكة العربية السعودية) 2011، ص:31.
- (10) شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط (الجزائر)، 2011-2012 ص:56-67.
- (11) سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2008، ص:53.
- (12) سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004 ص:84.
- (13) عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2009، ص:28.
- (14) عثمان حسن عثمان : محاضرات في مقياس نظرية الإدارة ، سنة أولى ماجستير تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، سنة الجامعية 2003/2004 .
- (15) علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت إشراف : عبد السلام سعدي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1999 ، ص 225 .
- (16) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم اقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، 2005/2006، ص:50.

- 17** عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص: 38.
- 18** فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، الأردن، 2007،
- 19** قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005، ص: 56.
- 20** كلاش لحسن، الإستراتيجية العامة للتنافس ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobilis، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2009-2010، ص: 58.
- 21** كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2011-2012، ص ص: 10-11.
- 22** مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص: 33.
- 23** مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص: 41.
- 24** محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2006، ص: 75.
- 25** محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 27.
- 26** محمد جمال، مديا مكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص: 87.
- 27** محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2006-2007، ص ص: 118-119.

- (28) محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة (مصر)، 2010، ص:65.
- (29) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2006، ص:59.
- (30) موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص:17.
- (31) نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 ص ص:43-44.

#### المجالات:

- (1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع07، جامعة الجزائر 2010/2009، ص:219.
- (2) درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، ع29 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص:55.
- (3) زاوي صورية و تومي ميلود، دور معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2010، ص:11.
- (4) زكي أبو زيادة، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، ع4، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا (فلسطين)، 2011، ص:88.
- (5) سام الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 25، ع1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص:230.
- (6) عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع65، كلية التقنية الإدارية جامعة بابل، العراق، 2007، ص:159.
- (7) عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب و التقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، العدد 73، مارس 2005، الرياض، السعودية، ص 53.
- (8) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع01 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2001، ص:89.

**الملتقيات والمؤتمرات:**

- 1) بلكبير بومدين فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، من 08/09/2005 ، ص 286
- 2) حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة لمسيلا ، يومي 03/04/2005 ، ص ص 08/07 .
- 3) عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة(الجزائر)، ص:487.
- 4) محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، 2-23 جانفي، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 2013، ص ص:3-4.

**القوانين:**

- 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: 32.
- 2) الأمر 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.
- 3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06.
- 4) 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 .
- 5) 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 .

**المراجع باللغة الأجنبية:**

- 1) Hamdouche Ahmad, Critères de mesure de Performance des entreprises industrielles les P.V.D, thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique, université d'Alger, 1992, p:135
- 2) <http://hrandtraining.blogspot.com>
- 3) Norme ISO 9000.2000, Système Management de la qualité principe Essentiels et vocabulaires, P :4.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إستمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص تسيير منشآت رياضية

**تحت عنوان :**

**تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية  
داخل المنشأة الرياضية**

إشراف الأستاذ :

فضل قيس

من اعداد الطالب :

خضراوي محمد كمال

ملاحظة: نرجو منكم الاجابة على هذه الأسئلة حيث انها تستعمل لأغراض البحث العلمي و ذلك  
بوضع علامة (x) للإجابة الصحيحة

السنة الجامعية : 2015 / 2016

## أولا البيانات الشخصية :

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن :  (18 إلى 25)  (26 إلى 32)  (33 إلى 39)  (40 إلى 46)  47 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المنصب الحالي :  مدير  رئيس مصلحة  رئيس مكتب  عون إدارة
- 5- سنوات الخبرة في المنصب الحالي :  (1 إلى 5)  (6 إلى 10)  10 سنة فما فوق
- 6- هل هناك قوانين ولوائح أخلاقية معينة تحدد الانضباط في المؤسسة؟  نعم  لا
- 7- هل علاقتك الوظيفية مع زملائك دعمت أدائك في العمل؟  نعم  لا
- 8- هل إلتزامك بمواعيد العمل زاد في إنتاجية وجودة أدائك؟  نعم  لا
- 9- هل حرصكم على ممتلكات المؤسسة كحرصكم على ممتلكاتكم الشخصية؟  نعم  لا
- 10- هل للسلوكات الإيجابية لمروسيك دافع في إتخاذهم قدوة لك؟  دائما  أحيانا  مطلقا
- هل حرصكم على القيام بواجبكم كحرصكم على المطالبة بحقوقكم؟ 1-1  نعم  لا
- هل صفتي الإخلاص والأمانة يشعرانك أن ادائك المهني في تحسن؟ 1-2  دائما  أحيانا  إطلاقا
- 13- هل تتبع مؤسستكم معايير موضوعية في ترقية وتعيين الموظفين؟  نعم  لا
- 14- هل روح المنافسة بينك وبين زملائك تحسن من أدائك في العمل؟  دائما  أحيانا  مطلقا
- 15- هل التمسك بالمبادئ و القيم الحميدة يزيد من رفع مستوى أدائك في العمل؟  نعم  لا
- 16- هل مراعات إدارة منشأتك للأوضاع الإجتماعية للموظفين يدعم أدائك في العمل؟  نعم  لا

17- هل إلتزام مؤسستك بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم يرفع من مستوى أدائك؟

نعم  لا

- 18- هل الاهتمام بالعلاقات الشخصية في إنجاز المهام داخل المنشأة يدعم أدائك في العمل؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 19- هل إشتراك الموظفين في المعتقدات والمدرجات يزيد من رفع مستوى أدائهم؟  
 نعم  لا
- 20- هل إحترام إدارتك لعادات وتقاليد المجتمع الذي تعيش فيه يرفع من مستوى أدائك؟  
 دائما  مطلقا  أحيانا
- 21- هل تعاونك في الأعمال التطوعية بمؤسستك يزيد في تحسين أدائك في العمل؟  
 نعم  لا
- 22- كيف تحل إدارة مؤسستكم المشاكل الناجمة عن العمال؟  
 بشكل رسمي  بشكل غير رسمي  الأسلوبين معا
- 23- هل قيام مؤسستكم بإجراء إحتفالات دورية لتكريم الموظفين يمنحهم الكفاءة المطلوبة والجودة في العمل؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 24- هل الربط بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين يؤثر بالإيجاب على مستوى أدائك؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 25- هل إرشادك من طرف الموظفين الأكثر خبرة منك يزيد في تحسين أدائك؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 26- هل قدرتك على إنتاج أفكار جديدة ينعكس بالإيجاب على أدائك في العمل؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 27- هل قيامك بحل المشاكل بطرق مختلفة يساهم في رفع مستوى أدائك؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 28- هل قدرتك على تقبل أفكار الآخرين تساعدك في تحسين أدائك؟  
 نعم  لا
- 29- هل تفيدك الإنتقادات والملاحظات في دعم أدائك في العمل؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 30- هل مقدرتك ومهارتك العالية لحل المشاكل سبيل لدعم أدائك؟  
 نعم  لا
- 31- هل قدرتك على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها يحسن من أدائك؟  
 دائما  أحيانا  مطلقا
- 32- هل قدرتك على تحمل المسؤولية ترفع من مستوى أدائك في العمل؟  
 نعم  لا
- 33- هل قدرتك على إتخاذ القرارات الصعبة يساهم في تحسين أدائك؟

لا

نعم

34- هل التشجيع الذي تقدمه لك مؤسستك على طرح أفكار إبداعية يحسن في أدائك؟

مطلقا

أحيانا

دائما

35- هل تبادلك للمعارف بين مختلف الزملاء يدعم أدائك في العمل؟

لا

نعم

## ملخص الدراسة:

✓ عنوان الدراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

✓ هدف الدراسة: إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع وتحسين أداء الموظفين داخل المنشآت الرياضية.

✓ مشكلة الدراسة: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية.

### ✓ الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية.
- تساهم المعتقدات والأعراف في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية.
- يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء الموظفين داخل المنشأة الرياضية.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

✓ العينة: دراسة مسح شامل لديوان مركب المتعدد الرياضات بالوادي ووحداته -141- موظف

➤ المجال الزمني: امتدت الدراسة من فيفري إلى غاية أبريل 2016

➤ المجال المكاني: ديوان مركب المتعدد الرياضات بالوادي ووحداته

المنهج المستخدم: هو الوصفي التحليلي

✓ الأدوات المستخدمة في الدراسة:

➤ استبيان يحتوي على 35 سؤال موجهة للموظفين داخل المنشآت الرياضية

✓ النتائج المتوصل إليها:

➤ الثقافة التنظيمية عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الموظفين ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم

➤ الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر التميز لهذه المنظمات.

➤ تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها.

➤ تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.

