



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية الرمز:.....

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات

الرياضية

(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - برج بوعرييج -)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- د. علي تباني

- عبد الكريم عشاشة

السنة الجامعية: 2019 - 2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:.....

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:.....

الشعبة : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات

الرياضية

(دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريج -)

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- د. علي تباري

- عبد الكريم عشاشة

السنة الجامعية: 2019 - 2020

شكر

أتقدم بخالص الشكر إلى من ساعدني في انجاز هذا البحث

أستاذي المشرف الدكتور " علي تباني "

الى كل القائمين على قسم الإدارة والتسيير الرياضي

جامعة - مسينة -

الى كل زملائي الأفاضل.



إهداء

أهدي هذا العمل الى:

عائتي والوالدين الكريمين؛

زوجتي العزيزة؛

أبنائي " لواء الدين "، " ماريا "، " صوفيا "

الى كل الذين لا يسع الكلام لذكرهم.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

/	شكر
/	إهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الانجليزية Abstract
أ	المقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1-1- إشكالية الدراسة
07	1-2- فرضيات الدراسة
07	1-3- أهمية الدراسة
08	1-4- أهداف الدراسة
08	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
12	1-6- الدراسات السابقة
16	1-7- مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الصفحة	الفصل الثاني: التطوير الإداري
20	تمهيد
21	2-1- مفهوم التطوير الإداري
21	2-2- تعريف التطوير الإداري
22	2-3- المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري
22	2-3-1- الإصلاح الإداري
22	2-3-2- التنمية الإدارية
23	2-3-3- التطوير التنظيمي
23	2-3-4- السلوك التنظيمي
24	2-4- أهداف التطوير الإداري
24	2-5- أهمية التطوير الإداري

قائمة المحتويات

25	2-6- دواعي التطوير الإداري
27	2-7- مسؤولية التطوير الإداري
27	2-7-1- من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟
28	2-8- مقومات التطوير الإداري
28	2-9- الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري
28	2-9-1- التدريب الإداري
29	2-9-2- الاستشارات الإدارية
29	2-9-2-1- دور الاستشارات في التطوير الإداري
29	2-9-3- البحوث الإدارية
30	2-10- الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة
30	2-10-1- الجانب التشريعي
30	2-10-2- الجانب التنظيمي
31	2-10-3- الجانب البشري
31	2-10-4- الجانب المالي
31	2-11- شروط نجاح التطوير الإداري ومجالاته
33	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: الأداء المتميز
35	تمهيد
36	3-1- ماهية الاداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به
36	3-1-1- مفهوم الأداء
37	3-1-2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الاداء
37	3-2- مفهوم التميز والاداء المتميز
38	3-3- مفهوم التميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة
38	3-3-1- التميز المؤسسي
38	3-3-2- المؤسسة المتميزة
40	3-3-2-1- خصائص المؤسسة المتميزة
41	3-4- مستويات التميز في الأداء
42	3-5- أهمية الأداء المتميز
43	3-6- متطلبات الأداء المتميز
45	3-7- النماذج العالمية والنماذج العربية في الأداء المتميز
45	3-7-1- النموذج الياباني للتميز

قائمة المحتويات

47	3-7-2- النموذج الأمريكي للتميز
48	3-7-3- النموذج الأوروبي للتميز
50	3-7-4- النموذج الجزائري في تقديم الخدمة
51	3-7-5- نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز
52	3-7-6- نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز
54	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الصفحة	الفصل الأول: منهجية الدراسة
57	تمهيد
58	1-1- الدراسة الاستطلاعية
58	1-2- منهج الدراسة
59	1-3- متغيرات الدراسة
59	1-4- مجتمع و عينة الدراسة
59	1-4-1- مجتمع الدراسة
60	1-4-2- عينة الدراسة
60	1-5- أساليب جمع البيانات
61	1-6- الخصائص السيكومترية
62	1-7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية
63	1-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
64	خلاصة
الصفحة	الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
66	تمهيد
67	2-1- وصف عينة الدراسة
69	2-2- تحليل اتجاهات اجابات عينة الدراسة
70	2-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد
71	2-3-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
72	2-3-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
76	2-3-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
78	2-4- مناقشة الفرضية العامة
79	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات

قائمة المحتويات

81	3-1- الاستنتاج العام
83	3-2- التوصيات
83	3-3- الاقتراحات
---	قائمة المصادر والمراجع
---	الملاحق

قائمة الجداول

- قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	
02	جدول يوضح اختبار صدق أدوات القياس باستخدام ارتباط بيرسون	
03	جدول يوضح توزيع أداة الدراسة على عينة البحث	
04	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
05	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	
06	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	
09	جدول يوضح تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة	
10	جدول يوضح يوضح الإشكالية والفرضية الأولى	
11	جدول يوضح مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	
12	جدول يوضح يوضح الإشكالية والفرضية الثانية	
13	جدول يوضح مصفوفة التباين -ANOVA-	
14	جدول يوضح تقدير معالم النماذج	
15	جدول يوضح يوضح الإشكالية والفرضية الثالثة	
16	جدول يوضح يوضح معامل الانحدار	

قائمة الأشكال

- قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	شكل يوضح مستويات الأداء المتميز	01
	شكل يوضح حلقة ديمنج لسلسلة تفاعلات الجودة	02
	شكل يوضح نموذج بالدريج	03
	شكل يوضح أنموذج الجائزة الأوروبية للتميز	04
	شكل يوضح يوضح نموذج التميز الجزائري	05
	شكل يوضح النموذج التصوري للدراسة	06
	شكل يوضح النموذج القياسي للدراسة	07

الملخص بالعربية:

إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج -

سعت الدراسة الحالية الى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تهتم الدراسة بشكل كبير بإبراز مفاهيم كل من التطوير الإداري والأداء المتميز وأيضاً إبراز بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز.

ولقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج - سعياً من الباحث للحصول على اجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة. حيث تم التوصل الى عدة استنتاجات من أهمها أن الدراسة توصلت الى أنه هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، الأداء المتميز.

الملخص باللغة الانجليزية

Abstract :

This study sought to explore the role of administrative development in realizing the excellent performance in sports institutions. It is about improving the sports institutions' performance and investigating the impact of administrative development's dimensions on excellence realization. The work shed light on the main concepts of administrative development and excellent performance. It also highlights some Arab examples in the excellent performance. In the practical part, a questionnaire was administered for 30 participants. The sample was chosen from the sports and youth administration of Borj Bou Arreridj. The main finding of this research is that there exists a moderate correlation between the administrative development dimensions and excellent performance in sports' institutions.

Key words: administrative development- excellent performance.

مقدمة

مقدمة:

إن حالة عدم الاستقرار التي تحيط بالمؤسسات الرياضية نتيجة التغيرات المختلفة كالتطورات التكنولوجية المتسارعة، تحديات العولمة، انفتاح السوق، الدخول الى اقتصاد المعارف أدى الى زيادة حدة المنافسة التي لم تترك حذا ولا مكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة التميز في الاداء، واصبحت المؤسسة لا تكفي بالتكيف مع تغيرات المحيط وانما التوقع لها قبل حدوثها وهذا ما يتطلب ليونة عالية تقوم على الاستقلالية والسرعة في رد الفعل للتميز عن الاخرين. ومما لا شك فيه ان التميز في الاداء يتوقف على القدرة على الابداع، الليونة، الجودة، والتطوير، وهي متطلبات قد تضمنها ادارة التطوير الاداري التي تعتبر دعامة اساسية لمواجهة التحديات والوصول الى الاهداف الاستراتيجية.

وبالنظر الى اهمية التطوير كتوجه استراتيجي للمؤسسات، اصبحت المراهنة على انشاء ادارة للتطوير الاداري مواكبة للتطورات والتغيرات فناعة راسخة لدى معظم المسيرين لما للتطوير من قدرة على انشاء وايجاد التميز والتفرد للمؤسسة عن باقي المؤسسات وبلوغ مستويات عالية من الاداء المتميز. وهذا الاخير عرفه (علي السلمي) بانه " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلال مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء واصحاب المصلحة في المؤسسة".

باعتبار أن المؤسسة الرياضية تعتمد كغيرها من المؤسسات على إدارة يسيرها أفراد، وجب عليها الاهتمام بهذه الثروات الفكرية والمهارات المتمثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تطويرها وتنميتها.

ونظرا لأهمية الموضوع جاءت دراستنا هذه محاولة البحث في العلاقة التي تربط التطوير الإداري بالأداء المتميز. حيث تضمنت دراستنا ثلاث جوانب؛ الجانب الأول منهجي، والجانب الثاني نظري والجانب الثالث تطبيقي نوجز محتواها في ما يلي:

الجانب المنهجي: ويحوي فصل واحد.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة واحتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، أهداف وأهمية الدراسة، فرضياتها وتحديد لكلماتها الدالة والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها.

الجانب النظري: ويحوي فصلين.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم، أهمية، وأهداف التطوير الإداري، وأيضاً دواعي التطوير والجوانب الرئيسية للتطوير الإداري وفي الأخير شروط نجاح التطوير الإداري.

الفصل الثالث: تضمن مفهوم وماهية كل من الأداء، التميز، والأداء المتميز، تطرقنا فيه أيضاً إلى أهمية ومتطلبات الأداء المتميز وعرضنا بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز. **الجانب التطبيقي:** ويحوي ثلاث فصول.

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثاني: احتوى عرض النتائج مع تحليلها وتفسيرها، مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة. **الفصل الثالث:** تضمن الاستنتاجات العامة وتقديم بعض الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- اشكالية الدراسة:

يتفق الجميع على أن التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة الرياضية تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التطوير، التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية والتميز، وعليه فالمؤسسات الرياضية التي تسعى إلى تحقيق مزايا أفضل لمخرجاتها ومنتجوها الرياضي بالاعتماد على مواردها البشرية المتاحة لديها، لابد أن تجري تحسينات مستمرة على بيئتها الداخلية المتمثلة في مختلف أقسامها الإدارية، باعتبار أن الإدارة المحور الأساسي لضمان واستمرارية المؤسسات، ومسايرة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها من خلال تبني ما يعرف بإدارة التطوير الإداري وهذا لإقامة عملية تطوير لإدارتها وأفرادها بشكل مستمر، من خلال تسطير برامج تطويرية تركز على جودة العمل المستندة على بناء تفاعل ايجابي بين كل الأفراد العاملين.

ويعد التطوير الإداري القضية الأولى في العالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الرياضية، وفي انماط العمل الإداري في أي جهة. إن التطوير الإداري في المجال الرياضي لم يعد كماليا بل أصبح امرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج المؤسسات الرياضية المختلفة الى تحديث انظمتها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات والمؤسسات. (تبان، 2019، ص ب)

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنفاس الواسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وانما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المؤسسة الخدمية لتمييز الاداء يتطلب من اعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الاداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. (غانم ، 2017، ص أ)

ولذلك حتى تنجح المؤسسات الرياضية في تحقيق أداء جيد ومتميز أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها أن تستخدم كل الوسائل والطرق المتاحة لها، ومستغلة كل الامكانيات سواء المادية أو البشرية لأجل تحقيق ميزة التميز.

واستنادا لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال اثاره السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك تأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية لولاية برج بوعريريج (مديرية الشباب والرياضة)؟

وتتدرج تحت اشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت كالآتي:

أ- ما قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز؟

ب- هل هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الأداء المتميز ودرجة تأثيرها؟

ج- ما أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز؟

1-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك تأثير متباين لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية لولاية برج بوعريريج (مديرية الشباب والرياضة).

الفرضيات الفرعية:

أ- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز.

ب- هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الأداء المتميز ودرجة تأثيرها.

ج- أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز هي:

الأداء المتميز = ثا + ؟ التكوين المستمر + ؟ التدريب والتطوير + ؟ تقييم الأداء + ؟ الاحتياجات التدريبية + ؟ الاحتياجات المعنوية.

1-3- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من خلال اهمية الموضوع المبحوث (دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) وكذا محدودية الابحاث فيه. بالإضافة الى محاولة توضيح مدى تأثير بعض أبعاد وممارسات ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية وكذا اهمية نتائج الدراسة للمؤسسات الرياضية عن دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الاولوية.

1-4-اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الاساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل والجوهري لإدارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال الاهداف التالية:

- الوصول الى معرفة مدى تأثير ابعاد ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

- دراسة العلاقة الارتباطية بين ابعاد ادارة التطوير الاداري وتحقيق الأداء المتميز.

- تهدف الدراسة الى تزويد الادارة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تمكنها من علاج عقبات التميز.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تعتبر المفاهيم من الصفات المجردة التي تشترك فيها الاشياء والواقع والحوادث دون ما تحديد الواقعة او الحادثة بعينها او الاشياء بذاتها، اذ تعرف " المصطلحات " على انها اعطاء معنى لكلمة ما،

أو مصطلح، أو عبارة، ويمكن القول كذلك ان التعريف يبين كيفية استخدام الكلمات (محمود، 2011، ص47)

1-1- الإدارة:

لغة: سياسية الشؤون العامة أو الخاصة، نقول "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة"، الاعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة"، المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة (المنجد الأبجدي، ص 63)

كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية Administration والتي تعني خدمة الغير، أو تقديم العون للآخرين

(عبد العزيز، 1993، ص26)، بينما نجد البعض يفضل استخدام Management للدلالة على البعد

الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الانساني في المشروع (احمد خاطر، محمد بهجت، 1999، ص116).

التعريف الاصطلاحي: ويعرف عليان الإدارة بانها: عملية وضع الاهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات اساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة (ربحي، 2010، ص48)

هي عملية توجيه الجهود البشرية المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (الصباب: 1992، ص19).

التعريف الاجرائي للإدارة: عملية اصدار الاوامر وتنفيذ هذه الاوامر بواسطة الافراد، وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة.

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والانشطة الادارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق اهداف الإدارة.

1-2- التطوير

وهو مصطلح مشتق من الاصل اللاتيني *volupté* والذي يعني اخراج الميزة او الفائدة الكامنة داخل اي شئ، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الايجابي للارتقاء بالحالة نحو الافضل (منصور: 2010 نص 2 اصطلاحا: خلق القدر على ة التغيير السريع وتفعيل جميع الامكانات المتاحة لإحداث ذلك التغيير (مخائيل، 1992، ص33)

ويمكن تعريف التطوير ايضا بانه البدا بما هو موجود والتدرج به من مرحلة الى اخرى، من خلال تحليل الواقع الى عناصره الاولية ثم تتم الى عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك.

ويمكن تعريف التطوير بانه استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح امكانيات كبيرة لتنمية الافراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه (مشهور، 2010، ص47).

ويعرف بانه ايضا بأنه : العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة او غير المخططة ولكنها في كل الاحوال تكون ضرورية من اجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها (هلال، محسن، 2008، ص153).

التعريف الاجرائي للتطوير: كل ما هو فعال في تطوير مستوى المنظمة في العمل من برامج وافكار واتجاهات حديثة تسهم في تطوير الاعمال وضمان جودة العمل ومواكبة التغييرات الحديثة.

1-3- التطوير الاداري:

التعريف الاصطلاحي للتطوير الاداري: يشير محمد عبد الفتاح الى ان التطوير الاداري عبارة عن التحسين المستمر في اداء الادارة، من خلال اتباع الاساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الادارية (الصيرفي، 2003، ص34)

ويعرف ايضا بانه جهد مخطط ومدروس يهدف الى تطوير وتحسين الاداء في الاجهزة الادارية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم

على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (الاشقر، 2006، ص18)

التعريف الاجرائي للتطوير الاداري: هو الجهود الهادفة الى تحقيق تغييرات اساسية مرغوبة بهدف تحسين الامكانيات الادارية في مختلف الاجهزة.

ويمكن تعريفه بانه: الجهد المخطط بأسلوب علمي معاصر يهدف الى احداث التغييرات الجذرية الشاملة بسبب التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن ادخالها علة نظم وهياكل واساليب العمل بإدارة المؤسسات الرياضية.

1-4- الاداء المتميز:

الاداء:

أ- لغة: ادى (تأدية) الدين، اي سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة ادلى بها، شيء اوصله اليه. (امل محمود، 199، ص205)

ب- اصطلاحا: يطلق مصطلح الاداء بصورة عامة على كل شئ يفعل الفرد بشكل علني وصريح سواء استخدم في ذلك اللغة ام لم يستخدمها. (فجة، 2002، ص51)

ج- اجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما اوكل اليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها بتحمل المسؤولية.

الأداء المتميز:

اصطلاحا: يقصد بالتميز في الاداء بانه حالة من تفرد من اداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى (الدوري، 2010، ص23)

اجرائيا: الاشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع ان نطلق عليهم انهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج.

1-5- المؤسسة الرياضية:

المؤسسة: المؤسسة في اللغة من اس البناء يؤسسه وأسسها تاسيسا، واسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها (أبو الفضل، ص 127)

كما تعني كذلك كل منشأة تؤسس لغرض معين كالمؤسسات الخيرية ذات النفع العام (العابد، 1998، ص89)

المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا: هي مجموعة وحدات تخضع لادارة واحدة وتنظم نشاطا بين هذه الوحدات في اكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند انشائها (محمود، 2003، ص91-92)

اجرائيا: يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على انها مؤسسات يتم انشاؤها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة واهدافها مما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع اهدافه.

1-6- الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة التي ساعدتنا في توجيه مسار البحث الى الطريق الصواب، محاولين بذلك الالتزام بكل الخطوات المنهجية التي يلتزم بها الباحث في دراسته، نذكر من بين هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها ما يلي:

الدراسة الأولى:

للطالب تبارني علي، عنوان الدراسة " أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر " أطروحة دكتوراه 2019، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة مسيلة- وكان الهدف من الدراسة هو الوصول الى معرفة دور اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب للتعامل مع مشكلة دراسته. استخدم الباحث عينة الحصر الشامل اين كان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة البحث .وتكون مجتمع الدراسة من 144 عضو وهم اعضاء مجلس ادارة النوادي المحترفة بالرابطة الاولى لكرة القدم. قبل الدراسة تم استبعاد 20 مفردة من المجتمع الاصلي

الذين اجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية وبالتالي تم توزيع الاستبانات على مجموعة من الافراد قدرت بـ 124 عضو وتم استرداد 80 استبيان ثم تم استبعاد 20 منها لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة.

أهم النتائج المتوصل اليها:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير السن.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير نوع وعدد الدورات التكوينية.

-تساهم درجة تطابق اهداف ادارة النوادي الرياضية بانجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

-تساهم الاستراتيجيات المعتمدة لادارة النوادي بانجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

التوصيات:

-أوضحت الدراسة في اطارها النظري غموض المصطلحات الادارية، وعدم التفريق بين كل من الاصلاح الاداري والتطوير الاداري وبالتالي فان الباحث يوصي بضرورة تحديد المعاني الدقيقة لهذه المصطلحات لعدم الخلط بينها.

- ضرورة ان يكون الكادر الاداري بالنادي مؤهل، فهو عصب العمل الاداري وتناط به الكثير من المسؤوليات والمهام من اجل انجاح الاحتراف الرياضي.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " دور التطوير الاداري في تحسين الاداء بالجامعات السودانية" من انجاز الطالب (الطيب محمد محمد احمد محمد) 2017، كان الهدف من الدراسة معرفة دور التطوير الاداري في تحسين الاداء بالجامعات السودانية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم صمم الباحث استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من 389 فرد من اعضاء هيئة التدريس، وقد تم

اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 100 مبحوثا تم استبعاد 20 استبيان غير صالحة للتحليل وبالتالي تم اعتماد 80 استبيان صحيح للدراسة.

أهم النتائج المتوصل اليها:

- أن التدريب الاداري ساهم في رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.
- أن التدريب الاداري يؤدي الى تحسين الاداء
- أن التدريب الاداري رفع من الكفاءة في التعامل مع العاملين
- أن نظام حوسبة المعلومات ساعد في حفظ المعلومات من مخاطر التلف والضياع.
- أن للوصف الوظيفي دور فعال في تحسين الاداء.

التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالتدريب الاداري للتقليل من ضغوط العمل
- 2- الاهتمام بالتدريب الاداري للتقليل من روتين العمل اليومي
- 3- ضرورة الاهتمام بالوصف الوظيفي يؤدي الى وجود بيئة صالحة تساعد العاملين على الابداع
- 4- ضرورة تطوير نظام حوسبة المعلومات للتقليل من ضغوط العمل.

الدراسة الثالثة:

للطالبة ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان " دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.

وقد هدفت الدراسة الى شرح طبيعة العلاقة بين ادارة التطوير والادارات الاخرى داخل الجامعة وكذلك إدراك دور الادارة العليا في مواكبة التطورات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وشملت الدراسة الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. استخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت 285 مفردة، ونظرا لتوقع الباحثة ان العائد منها سوف يكون اقل من المطلوب، قامت بتوزيع

400 استبيان على عينة الدراسة وكان العائد منها 328 استبيانا، جرى استبعاد 87 استبيان لعدم صلاحيته للتحليل، وتم اخضاع 241 استبيانا صحيحا.

أهم النتائج المتوصل اليها:

- خلصت الدراسة الى قيام ادارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة.

- أن للتطوير أثر كبير على اداء العاملين في كل ادارة.

- كما اظهرت الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

- أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والاجهزة والادوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم اعداد دراسات لترشيد استعمالها.

الدراسة الرابعة:

أجرت (حنان خياط، 2007) دراسة بعنوان " دور ادارة التطوير الاداري في بناء وتنمية القدرات الابداعية" تناولت دور ادارة التطوير الاداري في بناء وتنمية القدرات الابداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز، انطلاقا لما لدور ادارة التطوير الاداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين ادائها لمواكبة التحديات وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن اهمها:

- تساهم ادارة التطوير الاداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف من خلال ايجاد جو من العلاقات الانسانية الحسنة

- تعمل ادارة التطوير الاداري على دفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الادارية من خلال تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية، الى الانظمة الالكترونية.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة تم التوصل الى عدة توصيات، منها:

1- تفعيل دور ادارة التطوير الاداري في تنمية الابداع الاداري.

2- توعية منسوبات شطر الطالبات بالخدمات التي تقدمها ادارة التطوير الاداري من خلال موقع الادارة على الانترنت.

الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان " التطوير الاداري والحكومة الالكترونية" لـ: (عبد الله السبيل، 2003) تناولت دور المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات وما يعرف بالحكومة الإلكترونية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين في بعض المنظمات.
- ضعف برامج التوعية الاعلامية المواكبة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
- نقص الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.

التوصيات:

- 1- اعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير وبما يتلاءم مع تطبيقات الحكومة الالكترونية
- 2- مراجعة الهيكل الوظيفي واعادة تخطيط القوى العاملة بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي
- 3- مراجعة الانظمة واللوائح واعادة صياغتها وتهيئتها لتكون اكثر مرونة لتطبيق الحكومة الالكترونية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ركزت دراسة الطالب "تبانى علي" على الدور الذي يلعبه اسلوب تطوير النوادي الرياضية لانجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، في حين ركزت الدراسة الحالية على دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- اهتمت الدراسة الثانية والثالثة بالتركيز على دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء بالجامعات، فالدراسة الثانية اجرت الدراسة على هيئة التدريس بالجامعة السودانية بينما الدراسة الثالثة درست الاداء الوظيفي للموظفات الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، وهما مشابھتان للدراسة الحالية من حيث المتغيرين التابع و المستقل.

- الدراسة الرابعة كان الهدف منها محاولة معرفة دور ادارة التطوير الاداري في بناء وتنمية القدرات الابداعية للموظفين.

- اما الدراسة الخامسة فركزت على المنظمات بشكل عام ومحاولة تطوير ادائها عن طريق استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

1-7- مميزات الدراسة الحالية:

تطرقت الدراسة الحالية الى ابراز دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى مدى مساهمتها في الرفع من كفاءة الافراد العاملين بالمؤسسة من خلال تحديد اهداف ادارة التطوير الاداري.

كما يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع التطوير الاداري، ومدى ارتباطها بتحسين وتطوير اداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع ادارة التطوير الاداري ودورها في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية بناءً على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

وما نأمله من هذا العمل هو تقديم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملي من خلال ما يمكن ان تتوصل اليه هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الاداري وتطويره.

الجانب النظري

الفصل الثاني

التطوير الإداري

تمهيد:

يمثل التطوير الإداري أهمية بالغة للمؤسسات بصفة عامة باختلافها نظرا للحاجة الماسة والشديدة الى الارتقاء بمستوى الأداء، والسرعة الهائلة للتقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة أخرى، وكذا كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على جميع المستويات من جهة أخرى. إن التحديات العالمية الجديدة التي نذكر منها ازدياد سرعة التغير التكنولوجي، ازدياد طلبات العملاء، المنافسة الشديدة، واختلاف احتياجات المتعاملين، هي ما دفع المؤسسات الى استحداث أنماط وأساليب إدارية للتصدي لتلك التغيرات منها استخدام إدارة للتطوير الإداري. ونظرا للأهمية البالغة للتطوير الإداري سنحاول في هذا الفصل الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة به، وكذا لقاء الضوء على عناصره وشرح المفردات الإدارية المرتبطة به.

2-1- مفهوم التطوير الإداري

احتل الإصلاح والتطوير الإداري مكانا بارزا في أدبيات ودراسات الإدارة العامة، وشغل حيزا كبيرا من فكر العلماء، والدارسين والباحثين، ونال أيضا كثيرا من الاهتمام خاصة في مجال الإدارة الرياضية وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع في معالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري الرياضي بالإضافة إلى أن نجاحه يضمن تنفيذ برامج التنمية بكفاءة وفعالية. ومن الملاحظ أن الجهاز الإداري في النوادي الرياضية عموما والمحترفة خصوصا، يعاني من امراض مستفحلة تتمثل في: ضعف الجهاز الأعمال الموكلة إليه، وانخفاض كفاءته، ونتيجة لذلك أصبح هناك حتمية وضرورة ملحة للقيام بتطوير هذا الجهاز وإصلاحه ليتمكن من القيام بمهامه.

ونظرا لما يمر به حقل الإدارة العامة من تطورات متلاحقة نتيجة للتطورات العالمية في النظم السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والرياضية لذا يكون من الطبيعي أن تظهر الحاجة لتحقيق تطوير في النظم الإدارية الرياضية، بما يلائم تلك التغيرات والتطورات. وهنا تظهر الحاجة لوضع برامج اصلاح، وتطوير الأجهزة والنظم الإدارية بما يجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات الجديدة (رشيد، 1994، ص1).

2-2- تعريف التطوير الإداري

تعرف عملية التطوير الإداري بأنها: العملية الإدارية المصممة لتنسيق العلاقات بين الجهاز الإداري الرياضي والشرائح المعنية في المجتمع أو المصممة لتنسيق العلاقات بداخل الجهاز الإداري نفسه.

وهنا يمكن القول بأن هذا المفهوم اخذ بعين الاعتبار، تغييرات طلبات الجمهور في حد ذاتها، ينبغي أن تعتمد كأهداف مشروعة لأجهزة النادي الإدارية ولكن قد يؤخذ على نفس المفهوم بأنه لم يعطي ولم يتضمن إيضاحات كافية عن الجوانب الفنية الإدارية للعملية التطويرية بداخل الجهاز الإداري نفسه، وبالطبع ذلك يشكل نقصا في المفهوم بالنسبة للواقع العلمي لعملية التطوير الإداري.

وانتهى المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقدة في مدريد بإسبانيا عام 1956 الى تعريف التطوير الإداري باعتباره من الناحية التطبيقية: سلسلة من عمليات التحسين التي

تجري على الجهاز التنفيذي، ابتداء من إعادة تنظيم هيكل الإدارة الى التغييرات في أساليب العمل بالمصالح والوزارات.

من ناحية أخرى فقد عرف التطوير الإداري بأنه: إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفي كل من يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية، اجتماعية وسياسية، ورياضية، ومن ثم فإن التطوير الإداري ليس مجرد تحسينات في التقنية الإدارية بقدر ما هو تغييرات في فلسفة ومناخ الإدارة (تبانى، 2019، ص32).

2-3- المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري

هناك مصطلحات تتداخل مع مفهوم التطوير الإداري وهي:

2-3-1- الإصلاح الإداري:

عملية هادفة ومخططة مرسومة هدفها يتحرك دائما مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها (آل سعود، 2007، ص178).

ويرى البعض أن الإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية، والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الإدارة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث الواقع واثاره (رشيد، 1985، ص1)

وينظر الى الإصلاح الإداري على أنه " المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الاجراءات لتحسين عنصر واحد او أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والاجراءات (المؤمن وآخرون: 1997، ص52).

2-3-2- التنمية الإدارية:

مصطلح التنمية الإدارية يقترن بالتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية أي مستويات المديرين.

ورد في المعجم الإداري أن التنمية الادارية هي: عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لنتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع (الشوبكي، 2006، ص119).

وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل (الفضيلي، 1995، ص641).

فالتنمية تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطويرها وتقديمها في كافة النواحي الاجتماعية ومنها النواحي الإدارية (رشيد، 1985، ص9).

2-3-3- التطوير التنظيمي:

الجهد الطويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة (محمود: 2001، ص56)

ويعرفه وارن بينز بأنه الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المسارعة (الصيرفي، 2008، ص141)

هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والرياضية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذا في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف الى زيادة المرونة التنظيمية ورفع قدرتها وسرعتها على الاداء (أحمد، 2007، ص141).

ويمكن أن يعرف التطوير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة (مختار، محمد، 2010، ص49).

2-3-4- السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك واداء العاملين في الادارة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن انتاجهم.

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في الادارة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وادراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك

ممارستهم كأفراد ومجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة الإدارة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والإدارة في نفس الوقت (حسن، 2002، ص05).

مما سبق يتضح للباحث أن مصطلح التطوير الإداري مصطلح أشمل وأعم من المصطلحات السابقة فالتطوير الإداري مفهوم أشمل من الإصلاح الذي يمكن ان يكون احدى الآليات المتاحة لتحقيق أهداف التطوير الإداري، كذلك فان مصطلح التطوير الإداري يتميز بمرونة اكبر مما يوحي انه يمثل العملية الادارية التي يمارسها رجل الادارة في اي منظمة على اي مستوى.

فالإدارة تنقسم الى عدة أنشطة مترابطة وغير مفصلة في الواقع العلمي، وكلها تعنى بالنشاط التطويري، وهو العمل بأسلوب علمي يؤدي الى التحسين المستمر في الإدارة فهو لذلك سمة اساسية في العملية الادارية.

والعمل الإداري في النادي هو: عملية التطوير تستهدف الوصول الى الأحسن وعلاج المشكلات وليس مجرد المحافظة على سير الأمور كما هي.

2-4- أهداف التطوير الإداري

- قد تختلف أهداف برامج التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف الإدارات الرياضية التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كالاتي:
- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش في الإدارة الرياضية.
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
 - العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي زيادة الانتماء للمنظمة الإدارية الرياضية وأهدافها.
 - إيجاد علاقة متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق.
 - زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل ادارة النادي الرياضي.
 - تطوير المفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الادارة الرياضية (مشهور، 2010، ص47)

2-5- أهمية التطوير الإداري:

تكمن أهمية التطوير الإداري من خلال ما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الانتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين داخل إدارة النادي.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط ضعف إدارة النادي الرياضي.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكافل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

2-6-دواعي التطوير الإداري:

ان واقع الادارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف إدارة النادي الرياضي على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر واستراتيجية طويل المدى تهدف الى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري الرياضي (آل زاهر، 1992، ص82)

بناءً على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري منها:

* تضخم الجهاز الإداري: أن تعدد وظائف الإدارة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع، أدى إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الإداري للنادي الرياضي، وبالتالي تسعى ادارة النوادي الرياضية على اختلاف مواقعها من درجة التطور الى ايجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن ان تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

* عدم الرضا عن الاداء الإداري بالنادي الرياضي: أن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا (وزارة الشباب والرياضة) أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كما، أو عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعا.

بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة، اما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الاداري.

والمعيار الذي يقارن به الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين هما:
الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف (بنت عمر، 2013، ص30)
الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة الرياضية في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الإداريين.

*الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية: أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير، فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري بالنادي الرياضي خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة الرياضية على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات.

*ضعف القيادات في الإدارة الرياضية: ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف الإدارية بالنادي لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية او حتى الاستعداد الذهني او النفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة لذلك فان سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

*المغالاة في اللجوء الى التعقيدات الإدارية: حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي حتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الاجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تنصدر دعوات التطوير الإداري.

*الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية: حيث كان لهذه الحروب اثار سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا التي تتطلب تغييرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والاجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري.

*تخلف الأجهزة الإدارية في إدارة النوادي الرياضية: حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تتناسب متطلبات البيئة والأهداف التنموية الحديثة وما يدفع غدارة النادي الى اعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي (بنت عمر، 2013، ص31).

2-7-مسؤولية التطوير الاداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي اما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى الإدارة هنا أن تحدد دورها في التطوير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير (فايز، 2009، ص171).

2-7-1- من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل وهي:
أولاً: الإدارة العليا: وهنا يستأثر المديرون في الغدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر، مما يؤدي إلى إلى التطوير المطلوب الوصول اليه وقد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة الرياضية، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات واجراءات العمل.

ثانياً: المشاركة: حيث تقوم الادارة الرياضية بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة واهلية للمشاركة.

ثالثاً: التفويض: تقوم الادارة الرياضية هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في الإدارة لتحديد معالم التطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب (فايز، 2009، ص171-173).

2-8-مقومات التطوير الإداري:

2-8-1- توفر القناعة والرغبة في عملية التطوير الإداري: ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة إدارية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط الإدارية للنادي الرياضي.

2-8-2- التخطيط السليم للتطوير الإداري: وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والامكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

2-8-3- ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: أن أول خطوات التطوير الإداري بالنادي هي تفجير الطاقات الكامنة عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

2-8-4- الاستمرارية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

2-8-5- الشمولية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى النظرة الشمولية ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية (آل زاهر، 2000، ص34).

2-9- الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

أن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض هذه الأنشطة هي التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية: (مشهور، 2010، ص49).

2-9-1- التدريب الإداري:

دور التدريب في التطوير الإداري بالنادي: أن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير هذا الدور هو كالاتي:

- لكي يكون للتدريب أثراً فعالاً في التنمية والتطوير الإداري بالنادي فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.

- لا بد من وجود مشاركة من قبل أخصائيي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

- لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل، التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة، التدريب الذاتي، التعريف بالبيئة وظروف العمل،

معرفة الفجوة بين امكانيات الفرد ومتطلبات العمل كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري اذا تم النظر إليه نظرة شمولية ومستمرة (آل زاهر، 2000، ص106).

2-9-2- الاستشارات الادارية:

أهميتها: تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها العديد من المشكلات سواء مشكلات في التنظيم أو الاجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الادارية من اجل تقديم الحلول المناسبة لحلها مما يؤدي الى تقدم الادارة وتطورها (عصفور، 2008، ص71).

2-9-2-1- دور الاستشارات في التطوير الإداري: أن عملية الاستشارة عملية مستمرة

وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي:

-التحليل والبحث العلمي للوصول الى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.

-الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.

-أن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.

-الاستشارة تسعى الى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الغدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة (آل زاهر، 2000، ص112).

2-9-3- البحوث الادارية: أن للبحوث الادارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري بالنادي

وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها:

-تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.

-تعتبر الابحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.

-أن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي

تعتمد عليها كل استراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري

بالنادي.

-ان المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية عي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري بالنادي.

2-10- الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة:

أن الإدارة الرياضية المعاصرة تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل اليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي، الجانب التنظيمي، الجانب البشري، الجانب المالي.

2-10-1- الجانب التشريعي:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين لذلك فإن المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين وإصدار القوانين الجديدة اي الخوض في اجراءات تشريعية طويلة لذلك لابد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

-التقرير، هل من الصائب تشريعيا تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الاصلاح والتطوير؟

-التحديد، هل القانون يعتبر اداة للإصلاح والتطوير الإداري؟

-تحديد الظروف التي تجعل من القانون أداة مفيدة لعملية التطوير.

-عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لأهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر على انه أداة للتحديث (آل زاهر، 2000، ص93).

2-10-2- الجانب التنظيمي:

ان الجانب التنظيمي يعتبر من الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري، حيث ان هذا الجانب يركز على تطوير الإدارة بما فيها من غدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير الإداري.

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير الإدارة ومن هذه الوسائل:

-إبراز فكرة النظام الفعال: من خلال تحقيق التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف

العامة للمنظمة واتخاذ القرارات في التعامل مع مشكلات الافراد بأسلوب ومنهج علمي.

-إيجاد التوافق بين مصالح الادارة العليا ومصالح المنظمة: بمعنى اذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين أهداف المسؤولين في الادارة العليا والعاملين من جهة وأهداف النادي من جهة أخرى.

-توصيف وتقييم الأعمال: من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي الى زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.

-توافر نظام سليم للمعلومات: مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصا فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي الى تطوير الجهاز الاداري.

2-10-3- الجانب البشري:

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الاداري وذلك لأهمية القوى البشرية وما لها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الاداري للنادي.

2-10-4- الجانب المالي:

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة لانه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره، بمعنى انه اذا توفر نظام صالح متطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فان ذلك يؤثر إيجابيا على أساليب التطوير الإداري (آل زاهر، 2000، ص100).

2-11- شروط نجاح التطوير الإداري ومجالاته:

لكي يحقق التطوير الاداري أهدافه المرجوة فلا بد من توافر شروط معينة لتحقيق هذا النجاح كما يلي:

-تطوير أنماط تعامل وتفاعل وعلاقات الاجهزة الادارية للنادي مع المتعاملين معه.

-الأخذ بمداخل واساليب التطوير الاداري الحديثة (عاشور، 1995، ص78-79)

-أعادة تنظيم الجهاز الاداري للنادي بما يتفق واهدافه الجديدة كذلك اعادة النظر في القوانين والانظمة التي تنظم الأبعاد المختلفة للإدارة.

-تخطيط التطوير الإداري والمواءمة دائما بين الأهداف والإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية.

-انتقاء القادة الإداريين من العناصر التي تؤمن بالأهداف الجديدة والتي تؤمن بالتطوير وتأمين هذه القيادات وتشجيعها وتميئتها بالتدريب ومنحها الثقة اللازمة والاستقرار الكافي لتحفيزها على العمل والانتاج وحثها على الابداع والابتكار.

-وجود فلسفة واضحة للعمل الإداري باعتبار الإدارة المتبنية للتطوير الإداري ستعتمد آليات السوق في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وشمول لاهتمامات وتقبل حقائق السوق والمنافسة تتوجه الى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء (منصور، 1999 ان ص92).

وتتحدد المجالات التي تخضع للتطوير الإداري في العناصر التالية:

-مستوى الأفراد: تحديد احتياجاتهم التدريبية والشخصية بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.

-مستوى التنظيم الداخلي: لابد أن تشتمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بشكل عام.

-دراسة أساليب العمل وطرقه: بهدف تحديد الاختناقات التي يمكن ان تحدث، ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة والوسائل التي تساعدهم على أدائهم للعمل بشكل أفضل.

-دراسة القوانين واللوائح: وذلك بقصد التعرف على صورة التعارض او الغموض في مواد القانون، واللوائح المفسرة لها ولا شك أن هذا الأمر يحتاج بالإضافة الى مختصين الى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القانون واللوائح وما يصادفهم من عقبات اثناء التطبيق.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى مفهوم التطوير الإداري و تعريفه وكذا التعاريف المرتبطة به، وأيضا تطرقنا الى أهداف وأهمية التطوير الإداري والدواعي التي تستوجب هذا التطوير، كما تناولنا مسؤولية التطوير الإداري ومن له سلطة التطوير داخل المنظمة، وماهي مقومات التطوير الإداري وماهي الأنشطة الرئيسية له. في الأخير تعرضنا الى الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة ومن ثم شروط نجاحه ومجالاته.

الفصل الثالث

الأداء المتميز

تمهيد:

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي، ولأن المجتمعات تتقدم وترتقي حين يقوده الأكفاء في كل ميدان أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي.

والهدف من هذا الفصل هو تقديم أهم وجهات النظر حول الأداء المتميز، من خلال توضيح المفهوم و المفاهيم المرتبطة به وكذا التطرق الى بعض النماذج العالمية والعربية في الاداء المتميز.

3-1-1- ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به .

يستخدم مصطلح الأداء (PERFORMANCE) على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها ANNICK BOURGUIGNON بـ "الكلمات الحقائبية (LES MOTS VALISES) أو الكلمات الإسفنجية (LES MOTS EPONGÉS) " (LE PETIT LAROUSSE,1998,P.1179).

3-1-1- مفهوم الأداء

- الأداء لغة : يعود أصل كلمة الأداء لغة للإنجليزية **TO PERFORME** وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة (إدريس،2003،ص895)، كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمتل ، الجيد، الكفاء... الخ (LAROUSSE,1997,P.32)، وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة، نرى أنه من الضروري التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والإنجاز، إن السلوك التنظيمي هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا . ويعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها (الغالب،2009،ص38). و يشير **RICHAR DAFT** إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة (الخناق،2005،ص15). أما **OCTAVE.GELINIER** في كتابه "المؤسسات العصرية" و الذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء و لخصها في المصطلحات التالية (يوسف،2006،ص116):

- البحث عن الوقائع، ثقة و إعجاب العاملين بإنجازاتهم، الحق في الخطأ والعقاب، التقييم، التحضير، التنافسية، المرونة، المراد ودية، الحكم على أساس النتائج، مبدأ التطور المستمر.
- ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"(الحسيني،2000،ص231)، و بشكل عام فإن أداء مركز المسؤولية سواء كان (مؤسسة، وحدة، فرع...) يعبر عن الفعالية و الكفاءة التي يظهر بها هذا المركز في تحقيق الأهداف المسطرة.

3-1-2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه وهما الكفاءة والفعالية والتي نوضحها في ما يلي:

- تشير الكفاءة (L' EFFICIENCE) إلى " إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة" (فرانيس، 1995، ص91)، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة. كما أن الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى، و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات" (عبد الله، 2001، ص06).
- و بالتالي فإنّ الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات
- أما الفعالية (L' EFFICACITE): فتعني " مدى ملائمة الأهداف المختارة، و مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف" (أندرواس وآخرون، 2008، ص228).

3-2- مفهوم التميز والاداء المتميز

بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز فلغويًا جاء في مختار الصحاح (القاموس الإلكتروني المعاني الجامع): ماز الشيء اي عزله وفرزه وكذا ميزه تمييزاً فانماز وإمتاز وتميز بمعنى يقالك امتاز القوم اذا تميز بعضهم من بعض، وفلان يكاد يتميز من الغيظ أي ينقطع. وفي المعجم الوسيط (القاموس الإلكتروني المعجم الوسيط): (امتاز الشيء) تعني بدا فضله على مثله، وكذلك (الميز تعني الرفع). اما في لسان العرب فيقول ابن منظور (ابن منظور، 1996، ص40): الميز: التمييز بين الأشياء. تقول مزت بعضه من بعض فأنا اميزه ميزاً، وقد امتاز بعضه من بعض، ومزت الشيء اميزه ميزاً: عزلته وفرزته، وكذلك ميزته تمييزاً فانماز ابن سيده: ماز الشيء ميزاً وميزة وميزه: فصل بعضه من بعض.

و اصطلاحاً نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الاداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والادارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات واشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة (درويش، 2006، ص162).

وجاء في قاموس وبستر عدة تعاريف لكلمة التميز إحدى التعاريف هي " القيام بشيء جيد، وعلى درجة عالية من الكفاءة والتفوق ومن الدرجة الأولى (WEBSTER, 2002, P.24).

ويشير معنى مفهوم التميز EXCELLENCE لدى الفرد الى قدرته على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وان يتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ او الانحراف من خلال

الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الاهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر، وبالطبع فان الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي الى نجاح الفرد سواء في عمله او في حياته.

وعرف مكتب التربية الأمريكي الفرد المتميز عام 1972م الأفراد المتميزون بأنهم الأفراد المؤهلون بدرجة عالية، والذين يتميزون بدرجات عالية من الاداء، وفي تعريف آخر عرف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي اليها في قدرة أو أكثر. (الدوسري،2013)

كما عرفه CHARLES WHEELA بأنه : "طاقة خلاقية ومنتاسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة" (السلمي،2002،ص112).

وعرفه MAX WELL أنه : " ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة" (ميدون،2014،ص69)

3-3 مفهوم التميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة

3-3-1 التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinar & Girard, 2008, p.31).

ويعرف ايضا بأنه كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (الضالعين،2010،ص71)

كما عرفه Gilgeous هو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في اداء مهامها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات اداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة (Gilgeous, 1997, p34).

وعليه فالتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، وانجازات تتفوق على المستويات السابقة من الانجاز والاداء، وترقى الى إرضاء المتعاملين. (غانم،2017،ص100)

3-3-2 المؤسسة المتميزة:

يعد مفهوم المؤسسات المتميزة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التميز المؤسسي فقد عرفها John Watson بانها " دافع أساسي لنجاح الاعمال وجزءا أساسيا من استراتيجية المؤسسة. ويعرف التميز المؤسسي بمنهجية ادارة سلامة العملية، والسلامة الشخصية والصحة والبيئة، والموثوقية والكفاءة لتحقيق مستويات اداء عالمية. (Watson, 2010, p1)

ويعرفها الخرشة بانها المؤسسات القادرة التي لها قابلية لاستغلال الموارد المتاحة بشكل افضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، وهي التي تعمل على تحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وتعمل بروح الفريق الواحد، وترسخ الشفافية وتضمن المسائلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها.

ويعرف دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2013/2012) المؤسسة المتميزة بأنها التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع اصحاب العلاقة المعنيين. (حداد، وجودة، 2015، ص259)

وتتصف المؤسسة المتميزة بـ: (<http://www.kaqa.org.sa>)

1- تحصل المؤسسة المتميزة على نتائج مقاييس رأي الموارد البشرية من خلال المعلومات التي تجمع بالأساليب المختلفة.

2- تحرص المؤسسة المتميزة على سرعة تقديم الخدمة وتوفير المنتج بما يلبي احتياجات المستفيدين ويفوق تطلعاتهم.

3- تستخدم المؤسسة المتميزة نتائج مؤشرات الأداء للموارد البشرية كأدوات قياس داخلية لمتابعة الاداء وتحسينه.

4- تقوم المؤسسة المتميز بالتواصل مع المستفيدين وتعزيز علاقاتها معهم بهدف اكتسابهم والمحافظة عليهم.

5- تتبنى المؤسسة المتميزة آلية فعالة لجمع المعلومات عن المستفيدين وانشاء قاعدة بيانات وتحديثها في اطار تسويقها للمنتجات.

6- تستفيد المؤسسة المتميزة من الدراسات التي تقوم بها في تصميم منتجات وخدمات جديدة.

7- تحقق المؤسسة المتميزة متطلبات استراتيجية وصولا لتحقيق أهدافها بإيجاد منتجات وخدمات متميزة للمستفيدين ولجميع المعنيين.

8- تعمل المؤسسة المتميزة على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات لديها بما يحقق اداء أفضل وإرضاء المستفيدين.

9- تقوم المؤسسة المتميزة بإدارة اصولها الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والاجهزة واستخدامها بطريقة أمثل ومستدامة.

10- تدير المؤسسة المتميزة علاقتها مع المستفيدين من خلال:

*الإنطباع العام

*تقديم الخدمات والمنتجات

*قيمة المنتجات والخدمات

*العلاقة مع المستفيدين.

11-تحدد قيمة منتجات وخدمات المؤسسة المتميزة من خلال:

*الملائمة: مدى ملائمة الخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد

*الاعتمادية: درجة الاعتمادية على الخدمة أو المنتج

*القيمة مقابل الثمن المدفوع

*التجديد والجودة والتكامل: في المنتجات والخدمات.

*الابداع في التصميم.

3-2-1- خصائص المؤسسات المتميزة

لا يمكن ان نصل الى اعلى درجات التميز بالمؤسسة الا اذا توفرت ادارة وقيادة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب من اجل اداء الواجبات والمهام المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص حسب كل من:

(بوسالم،2014،ص70) (M.HAMMER , J.CHAMPY, P.VAILL, R.DAFT, GROTE) أهمها:

1-قبول الاعمال المتحدية: حيث ان قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، واصلاح العمليات المضطربة وبدأ العمل من الصفر.

2-توفر القيادات الكفوة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث ان للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3-تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمؤسسات قدرتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

4-الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

5-برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

6-الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

7-التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وترعرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

8-منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (HPS) High Performing Systems

من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المؤسسة.

9-إعادة هندسة العمليات: تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيتها لمدخل إعادة هندسة العمليات، لأجل التحول من المؤسسات التقليدية الى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية الى أخرى أكثر تميزاً.

3-4- مستويات التميز في الاداء:

التميز ليس حكراً على الافراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات (عساف، 1995، ص35). ومن ثمة يمكن القول ان التميز على مستويات ثلاث وهي: (الدهان، 1992، ص192، 195)

1-التميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.

2-التميز على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه او التوصل اليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة اكبر من المجموع الفردي لتميز افرادها.

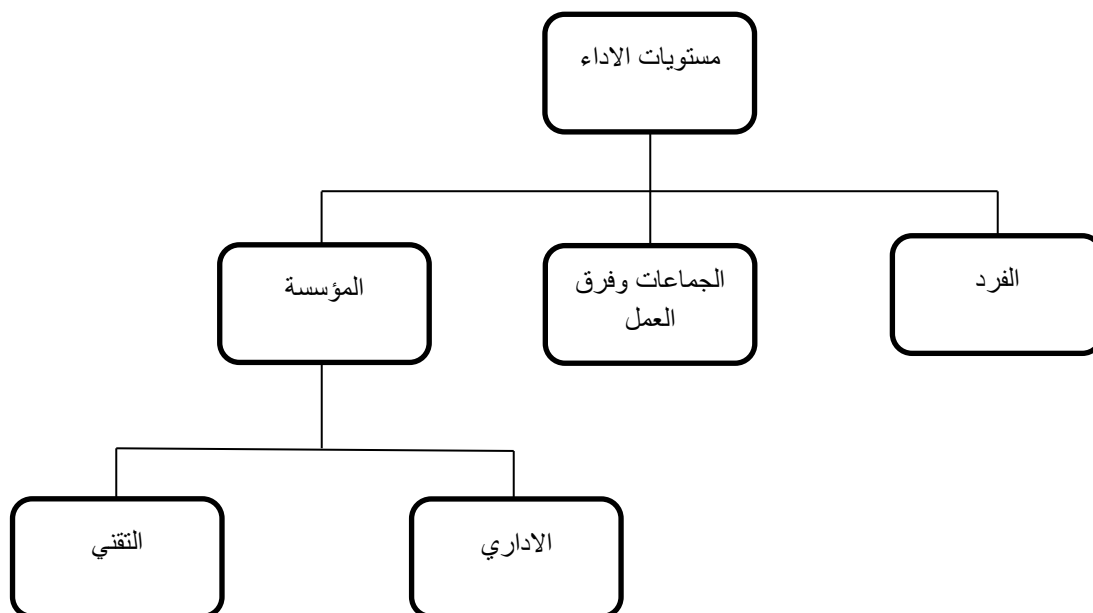
3-التميز على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الابداع والابتكار والتميز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي: (عيسى، ومنصوري، 2006، ص5)

*القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الابداعية، خاصة القادة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الابداعية والابتكارية.

*الهيكل التنظيمي: تعتبر اهمية الهيكل التنظيمي من ابرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة الابداعية والابتكار، فتمط الهيكل التنظيمي يمكن ان يساعد على الابداع أو يعيق عملية الابداع. حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الابداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الانتاج الابداعي.

*المناخ التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الاخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الابداعية للمؤسسات.

*المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير اكيد على قدرة المنظمة على الابداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الافكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) نظرا لعدة اعتبارات (وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع...), والشكل رقم (01) التالي يوضح مستويات الاداء المتميز:



المصدر: الباحثة غانم هاجر: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة المنظمات، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مسيلة، 2017، ص 123.

3-5- أهمية الاداء المتميز

تتمثل أهمية الاداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول الى مستوى متميز في ادائها ولكي يتحقق ذلك لا بد ان تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في: (الجراح،2012،ص18)

*أن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة، أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.

*أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.

*أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري.

*أن الأداء المتميز يجب أن يكون متكاملًا ولا يتجزأ.

*أن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحًا في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقًا سريعًا للفشل في مدة تالية.

*أن تبني التكنولوجيا الحديثة امر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الاداء.

*ان مفتاح التميز الحقيقي في الاداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

*ان الاداء يرتبط بوجود المؤسسات او تلاشيتها او انهيارها وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمرا طالما بقيت هذه المؤسسات.

3-6- متطلبات الاداء المتميز

يتطلب تحقيق الاداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

1-تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرقه والنتائج المتوقعة الى حين إتمام التنفيذ.

2-توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من (مواد-معدات-معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.

3- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

4- توفير الفرد او الافراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.

5- ملاحظة ما يقوم به الفرد اثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الأهداف والمعدلات وتعويض الفرد العامل عن ادائه على وفق نتائج التقييم (الحيالي، 2008، ص 08-10).

وفي الاخير اصبح من الضروري على القيادة تحسين اداء الأفراد الأقل تميزا والذين لا يصلون إلى المستويات المحددة في خطط الاداء المعتمدة ومعالجة التصور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.

بالإضافة الى ما سبق لابد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن المتطلبات الداعمة لوصول الأفراد للأداء المتميز ما يلي:

*تقليل ضغط العمل: المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد العاملين.

*توفير مناخ تنظيمي ملائم: اي لابد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية او السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وكذا المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل، ونمط القيادة.

* نوعية حياة العمل: تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء الافراد العاملين، لذا يجب الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل اداء العمل بصورة مناسبة، والهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عال لها، وعلى درجة عاليو وقدرة فائقة بالإبداع والابتكار.

*تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال: المقصود به الأساليب التي تدرس تفضيلات الافراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم.

*زيادة الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى اداء الأفراد.

*تعديل السلوك: إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز، إذ يتم بموجب ذلك تغيير افعال العاملين وسلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة بها، من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال واستخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على أحداث التغيير.

*تبني الأنماط القيادية المناسبة: يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي.(الحيالي،2008،ص10)

3-7- النماذج العالمية والنماذج العربية في الأداء والتميز

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات عالمية، إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

ويمكن نموذج التميز للمؤسسات من وضع الآلية مع مع قابليتها للتطبيق على جميع عناصر المنظومة بمختلف أنشطتها وأحجامها وحتى بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها، فهو مطبق في كبريات الشركات الأوروبية بنجاح فائق الروعة لمل فيه من مرونة وقابلية لتنظيم التحسين المستمر بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئة لمكوناته، هذا التجزئة يمكن المؤسسات من تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي. ويعرف نموذج التميز على أنه أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة، يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة. ويعتبر النموذج أساساً لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية (غانم،2017،ص162)

ومن بين هذه النماذج نذكر مايلي:

3-7-1- النموذج الياباني للتميز

وضعت أسس جائزة " ديمنج " من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر

له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة (جودة، مرجع سبق ذكره، ص 292).

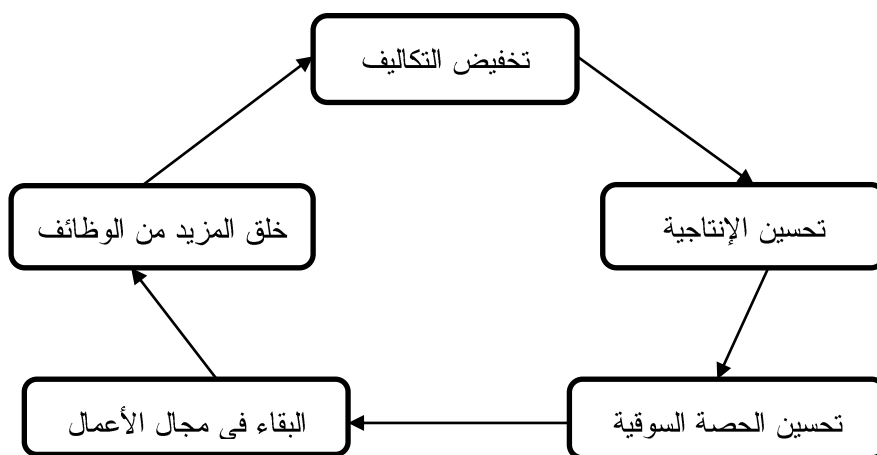
ويتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم وهي: (السامرائي، 2007، ص 142)

يحتوي على 11 عناصر متساوية في التقييم لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي:

سياسات الجودة (10) نقاط، التنظيم وإدارة التنظيم (10) نقاط، جمع واستخدام معلومات الجودة (10) نقاط، التعليم ونشر الجودة (10) نقاط، التحليل (للجودة والعمليات) (10) نقاط، ضمان الجودة (10) نقاط، التحكم في الجودة (10) نقاط، المعايير والإجراءات (10) نقاط، التخطيط للمستقبل (10) نقاط، نتائج الأداء (10) نقاط.

ويظهر جليا من معايير جائزة ديمينج اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق. (بن عيشاوي، 2013، ص 43)

الشكل رقم (2): حلقة ديمينج لسلسلة تفاعلات الجودة



المصدر: محمد عيشوني: الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع رقم 2، 2010، ص 10.

3-7-2- النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج)

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام ادارة الجودة الشاملة في عام 1987. (العلي، 2010، ص339)

تمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الامريكية لتحسين الجودة والانتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالا يحتذى به، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة تهدف الى تحقيق أغراض اضافية تتمثل في:

*رفع مستوى المعايير لجودة الأداء،

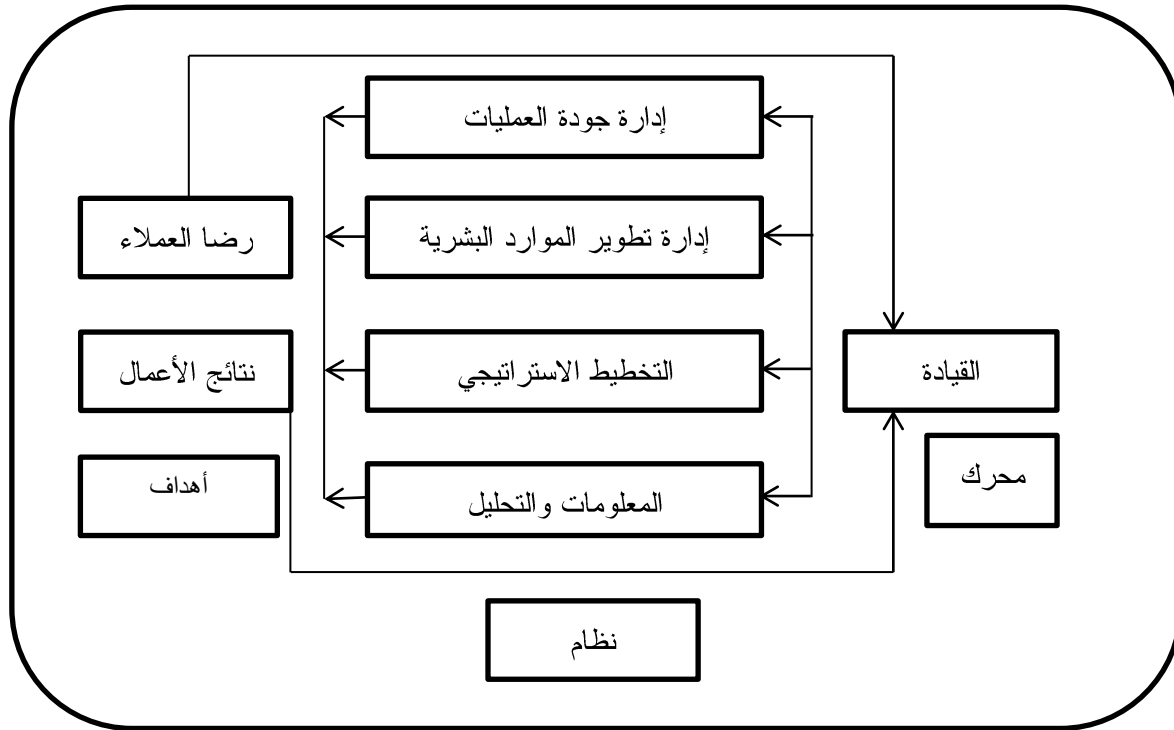
*تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقا من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز،

*توفير أداء عملية للمنظمات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها،

يقوم نموذج بالدريج على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في: (أبو النصر، 2009، ص140)

القيادة - المعلومات وتحليلها - التخطيط الاستراتيجي - الاستفادة من الموارد البشرية - برامج ضمان جودة السلع والخدمات - نتائج الجودة - رضا المستهلك.

الشكل رقم (3): نموذج بالدريج



المصدر: عمر المقلي، عبد الله ادريس: إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006، الخرطوم، ص327.

من الشكل يتضح أن العنصر المحوري والمحرك الأساسي لنموذج الجائزة الامريكية يتمثل في القيادة، أما العناصر التي تمثل النظام فهي فحص المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العمليات، بينما تتمثل الأهداف في تحقيق رضا العملاء، ونتائج الأعمال.

3-7-3- النموذج الأوروبي للتميز: "Le modèle EFQM d'excellence"

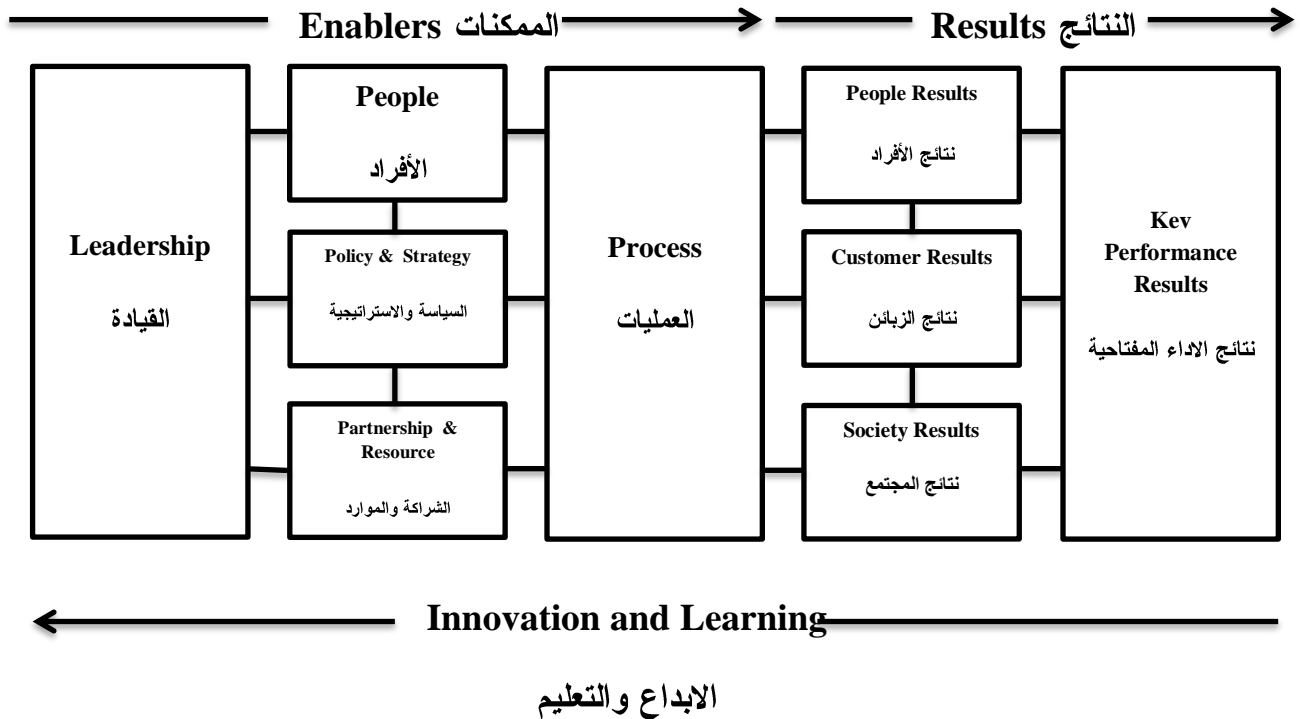
أنشأت هذه الجائزة عام 1991 من قبل المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة EFQM ويشار للنموذج الذي اعتمده هذه الجائزة أحياناً، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال (الطائي، وقتادة،...، ص370).

لقد تم تقديم أنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في بداية عام 1992 كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة، يقوم النموذج بقياس النتائج المتميزة الخاصة بالأداء،

والمتعاملين، والموظفين والمجتمع. ويتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي لجهود الموظفين، والشركاء، والموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة.

يعتمد النموذج على تسعة معايير والتي يمكن استخدامها لتقييم تطور المؤسسة باتجاه التميز، كما يركز على المنهجيات والنتائج بشكل متوازن، ويعمل على تكامل واستيعاب العديد من أدوات الإدارة التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة. وقسمت هذه العناصر الى مجموعتين رئيسيتين هما عناصر التمكين وتشمل: القيادة، السياسة والاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، العمليات. وعناصر النتائج وتشمل: رضا العملاء، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، نتائج المجتمع. ولكل عنصر من هذه العناصر وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم للمتقدمين للجائزة، ووفقا للنموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي الى تحقيق النتائج والأخيرة بدورها تؤدي الى التميز في نتائج الأعمال والشكل (4) يوضح ذلك.

شكل رقم (4): أنموذج الجائزة الأوروبية للتميز



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، www.efqm.org

3-7-4- النموذج الجزائري للتميز في تقديم الخدمة

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في إفريقيا والذي أنشئ اقتداءً بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحدياتها، اقترح سنة 2000 في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-2، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.

يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي: (جودة، مرجع سبق ذكره، ص 300)

1-التزام الإدارة: يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة الى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا من المعيار 120 نقطة بما يعادل 12% المجموع الكلي.

2-الاستراتيجية والأهداف: يركز هذا المعيار على مدى وجود استراتيجية واضحة للجودة وفهم

الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.

3-الاستماع للزبائن: يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين (الموظفين) وزبائنها الخارجيين، وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 08 بالمائة من المجموع الكلي.

4-التحكم بالجودة: يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص

لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

5-قياس الجودة: يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص

لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

6-تحسين الجودة: يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة وقد خصص

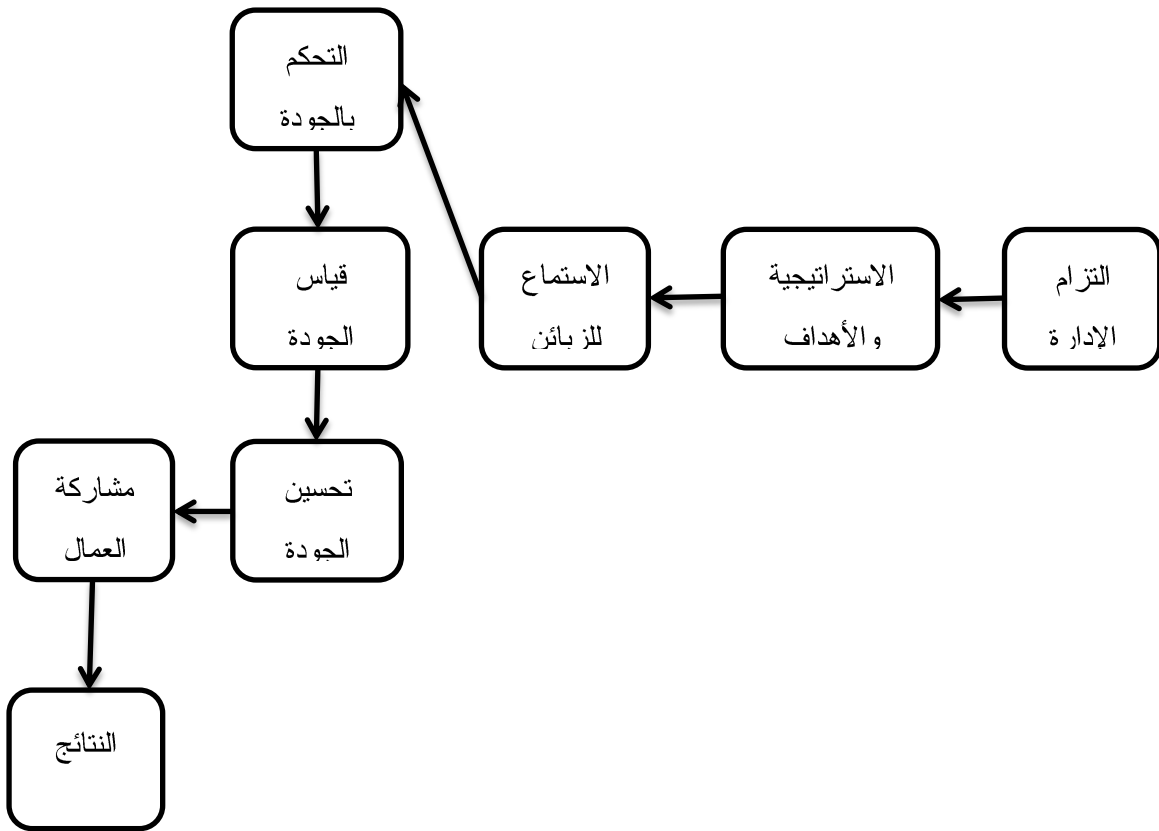
لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.

7-مشاركة العمال: يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة و إتاحة الفرصة للموظفين

في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.

8- النتائج: ويتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أدائها المالي وحصتها السوقية وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.

الشكل رقم (5): يوضح نموذج التميز الجزائري



المصدر: غانم هاجر: مرجع سابق، 2017، ص 171

3-7-5- نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز

يعد برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز أحد أهم المبادرات الحكومية التي تم إطلاقها مع بداية النهضة الشاملة في إمارة دبي. يتميز النموذج ومنذ انطلاخته بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية والفنية بين جهات وأفراد مصنفيين بحسب ما قدموه من إنجازات حكومية، وهو ما يزيد من تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين للظفر بالمراكز الأولى ضمن فئات البرنامج المختلفة التي تجربها هذه الدوائر والجهات

مقارنة مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج، كما يهدف الى: (دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2014، ص11)

*تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حاجز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي.

*دعم برامج التنمية والتطوير في الدوائر، والجهات الحكومية، وتحسين الانتاجية، وزيادة الكفاءة، بالإضافة الى ترشيد الانفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.

*نشر مفاهيم التميز والابداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات الادارية والمهنية وضمان تطبيق اكثر أساليب العمل كفاءة وتطورا في القطاع الحكومي.

*التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وتوفير بيئة عمل تنومية متطورة ومحفزة على الأداء الجيد في جميع المجالات وتأكيد دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الأعمال ودعم القطاع الخاص.

*توفير مرجعية ارشادية من خلال أسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطور في اداء الدوائر والجهات الحكومية في الإمارة.

*ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.

3-7-6- نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز

أنشئت الجائزة سنة 2000 بهدف تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجي ومعايير عالمية تؤدي الى التميز في الأداء وتشجيع أفضل الممارسات، وتتويج الجهود المميزة المبذولة من المؤسسات من خلال تكريمها، لما لها من دور بارز في دعم تطوير القطاعات الحكومية والخاصة الإنتاجية منها والخدمية ودعم تسهيل الاجراءات والارتقاء بالعاملين والخدمات والمنتجات وتحقيق أهداف الدولة وقطاعاتها وبالدرجة النهائية خدمة الزبون. يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير مجموع نقاطه 1000 نقطة وهي: (عبد العال، 2010، ص121)

*القيادة الادارية 150 نقطة،

*التخطيط الاستراتيجي 90 نقطة،

*الموارد البشرية 110 نقطة،

*الموردون والشركاء 80 نقطة،

*إدارة العمليات 170 نقطة،

*التركيز على المستفيد 90 نقطة،

*التأثير على المجتمع 60 نقطة،

*نتائج الأعمال 250 نقطة،

تعمل جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تعزيز التنافس من خلال تقديم إطار عام مرجعي لتقييم أداء المؤسسات في كافة القطاعات العامة والخاصة وتطويرها وفق معايير وطنية للتميز دولية المستوى وابرز دورها في نشر مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى ماهية الاداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به، وتناولنا مفهوم التميز والاداء المتميز وكذلك تعرضنا الى مفهوم التميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة. أيضا وضحنا مستويات التميز في الاداء وأهميته ومتطلباته، وفي الأخير تطرقنا الى بعض النماذج العالمية والنماذج العربية في الاداء المتميز.

وعليه يمكن القول بأنه لا يمكن للمؤسسات مواجهة جميع التحديات الجديدة المفروضة عليها إلا من خلال مواردها البشرية المتميزة والمبدعة التي تستطيع أن تقود المؤسسة الى التغيير والتجديد والتطوير وإلى الريادة والتفوق والتميز.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي لها، سيتناول الفصل توضيحاً للمنهج المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل كذلك وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج لتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة ليختتم بخطوات إجراء الدراسة الميدانية. بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام للدراسة لموضوعنا سنحاول الانتقال فصل منهجية الدراسة.

1-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي باعتبارها الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية وهذا قصد الإلمام الجيد بموضوع البحث و كذلك للتعرف أكثر على مختلف جوانب المشكلة المراد دراستها.

بعد ضبط محاور وعبارات الاستبيان توجهنا في 10 مارس 2020 الى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج قصد توزيعه على الموظفين، إلا أنه لم يسمح لنا بذلك بحجة غياب الترخيص أو ما يعرف بـ (تسهيل مهمة) من طرف المعهد، بعدها بأسبوع تم فرض إجراءات الحجر الصحي بسبب وباء كورونا وبالتالي توقف البحث الى غاية رجوع بعض الموظفين الى مقر عملهم وبحصولنا على رخصة تسهيل مهمة بتاريخ 2020/06/24 سمح لنا بالبدء بالدراسة وتوزيع الاستبيان.

1-1-1 مجالات الدراسة:

المجال البشري: ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة (الإدارة) مجال الدراسة، وهم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج.

المجال المكاني: ويقصد به المجال الجغرافي والنطاق المكاني للبحث، وهو تحديدا مقر مديرية الشباب والرياضة.

المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة حيث امتدت الدراسة على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة للاستبيان وامتدت من 15 جانفي الى 01 مارس 2020.

المرحلة الثانية: وتمثلت في تطبيق الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 2020/06/24 الى 28 2020/06. من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في توزيع الاستبيان في شكله النهائي على عينة الدراسة في 2020/07/01، وتم استرجاعها بتاريخ 2020/07/15.

1-2- منهج الدراسة:

المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة. (بوحوش، 2011، ص 137) ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وكذا طريقة صياغة الإشكالية وقصد تحليل البيانات ودراسة الإشكالية التي طرحت فإننا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي حاولنا من خلاله وصف

الظاهرة موضوع الدراسة و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها و كذا الآثار التي تحدثها.
وعليه اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة ولاختبار الفرضيات قمنا بتطبيق نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
1-3- متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث أهمية كبيرة لذلك يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقق من مدى صدقها أو نفيها ميدانيا لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن نحرص حرصا شديدا على الضبط الدقيق لمتغيرات بحثنا وعلى التمييز بينها و بين العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير سلبا على مسار إجراء الدراسة.
استنادا على الفرضية الهامة لبحثنا تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.
1-3-1- تعريف المتغير المستقل:

هو متغير يجب أن يكون له تأثير في متغير يتبعه أي أنه السبب في إحداث التغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به. (أبو زينة وآخرون، 2006، ص 27)
تحديد المتغير المستقل: إدارة التطوير الإداري.
أبعاد المتغير المستقل (المتنبئات): التكوين المستمر، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية.

1-3-2- تعريف المتغير التابع:
هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل فهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (أبو زينة وآخرون 2006، ص27).
تحديد المستقل التابع: الاداء المتميز.

1-4- مجتمع وعينة الدراسة:
1-4-1- مجتمع الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي. (انجرس، 2004، ص298)
تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج البالغ عددهم حوالي 40 فردا.

1-4-2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت بـ 30 فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، تم توزيع 5 استمارات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية على مستوى المديرية لذا تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد أفراد العينة 25 فردا، بعد توزيع الاستمارات على جل أفراد العينة بمقر مديرية الشباب والرياضة تم استرداد 20 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

1-5- أساليب جمع البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان مخصصة لهذا الغرض اعتمادا على مادة علمية نظرية تتعلق بإدارة التطوير الإداري والاداء المتميز، بالإضافة الى دراسات مشابهة ذات صلة بموضوع مشكلة الدراسة.

الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.(انجرس، 2004، ص204) خاصة و أن استمارة الاستبيان تعتبر من أهم أدوات المسح لتجميع البيانات المرتبطة بالمشكلة. اشتملت استمارتنا على 6 محاور أساسية نوردها فيما يأتي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية.

المحور الثاني: يتعلق بالأداء والإنجاز حيث يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية.

المحور الثالث: حول التعلم والتكوين المستمر ويشير الى مدى رغبة وقدرة العامل على تعلم المهارات المتعلقة بعمله ومدى استفادته من الخبرات.

المحور الرابع: يتعلق بالتدريب والتطوير حيث يهدف الى جعل الموارد البشري المتميزة قوة ذات كفاءة لتلبية وتحقيق مطالب المؤسسة الرياضية.

المحور الخامس: يتناول تقييم الأداء حيث يعير عن نشاط ادارة الموارد البشرية الذي يهدف الى إعطاء حكم شامل وموضوعي عن عامل معين.

المحور السادس: الاحتياجات التدريبية يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الأفراد.

المحور السابع: الاحتياجات المعنوية تعبر عن تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية.

1-6- الخصائص السيكومترية:

لغرض التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات تم توزيع استمارة الاستبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من 5 أفراد من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج- اختيروا بطريقة عشوائية وبعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس:

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشرات. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -01-.

الجدول رقم -01- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الاحتياجات المعنوية	الاحتياجات التدريبية	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	التكوين المستمر	الأداء والإنجاز	معامل الثبات
,829	,794	,863	,901	,827	,868	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتضح من الجدول رقم -01- بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 70%، وهو معدل جيد. أي أن جميع المقاييس تتمتع بمستوى ثبات جيد.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمحور. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -02-.

الجدول رقم -02- اختبار صدق أدوات القياس باستخدام ارتباط بيرسون

المحور	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المحور	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء والإنجاز	1	,855**	,000	تقييم الأداء	12	,790**	,000
	2	,670**	,001		14	,762**	,000
	3	,907**	,000		15	,945**	,000
	4	,934**	,000		16	,879**	,000
التكوين المستمر	5	,802**	,000	الاحتياجات التدريبية	19	,908**	,000
	6	,837**	,000		23	,764**	,000
	7	,797**	,000		25	,774**	,000
	8	,883**	,000		27	,695**	,001
	9	,781**	,000				
التدريب والتطوير	10	,791**	,000	الاحتياجات المعنوية	20	,601**	,005
	11	,899**	,000		21	,871**	,000
	13	,849**	,000		22	,847**	,000
	17	,808**	,000		24	,816**	,000
	18	,886**	,000		26	,724**	,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -02- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنويًا. حيث أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70%. وعليه يمكن الحكم على صدق أدوات قياس المفاهيم محل الدراسة.

1-7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي و هذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:26) لتسهيل الحساب و الحصول على نتائج دقيقة إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (ربيع، 2007، ص200).

و من بين الأساليب الإحصائية التي يحتوي عليها البرنامج استخدمنا جملة منها بما يتوافق وطبيعة مشكلة دراستنا نوردها في ما يأتي:

1- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان.

2- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة درجة ثبات فقرات الاستمارة.

وبغرض اختبار علاقة الأثر للمتغيرات: التكوين المستمر والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية (المتغيرات المستقلة) على الأداء المتميز (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد حسب المراحل التالية:

3- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

4- استخراج مصفوفة التباين من أجل اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام.

5- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى

6- حساب معامل التحديد.

1-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (5) إداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج ابتداء من 2020/06/24 إلى 2020/06/28 من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعد ذلك تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرو نباخ و درجة صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان و هذا باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة أساسية قوامها 25 إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 2020/07/01 إلى غاية 2020/07/15 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للاستمارات للمسؤولة بمكتب أمانة الإدارة التي قامت بدورها بتوزيعها على الموظفين. وبعد 15 يوم تم استرجاع 20 استمارة كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

بعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ومعالجتها حسب الخطوات المذكورة سابقا، حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المخصص لتحليل ومناقشة وعرض البيانات والنتائج المحصل عليها.

جدول رقم (3) يمثل توزيع أداة الدراسة على عينة البحث.

الاستبيانات	التوزيع	العدد المسترجع	العدد المفقود	العدد المستبعد	العدد النهائي
DJS BBA	25	20	/	00	20

خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج علمي، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولابد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بطريقة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

بعد عرض الإطار المنهجي يأتي هذا الفصل ليستعرض النتائج المتوصل اليها، من خلال استنتاج الأرقام والدلالات الإحصائية، للتذكير فإننا نعرض النتائج كما افرزتها المعالجة الإحصائية المتحصل عليها من جراء توزيع الاستبيان على العينة وكذا تم فيه التطرق الى تفسير النتائج ومناقشتها ومدى التحقق من فرضيات البحث محاولين الابتعاد عن الذاتية في الحكم عليها وبغية التدعيم واعطاء الحجج والبراهين فيما تم التوصل اليه من نتائج.

2-1- وصف عينة الدراسة

الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
75,0	15	ذكر
25,0	5	أنثى
100,0	20	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -04- بأن 75 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 25 % في هذه الدراسة.

الجدول رقم-05- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
20,0	4	من 26 إلى 35 سنة
55,0	11	من 36 إلى 45 سنة
25,0	5	من 46 إلى 55 سنة
100,0	20	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -05- بأن 55 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة؛ تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة بنسبة 25 %. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 46 سنة 20 %.

الجدول رقم-06- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
30,0	6	مستوى ثانوي فأقل
65,0	13	مستوى جامعي
5,0	1	شهادات عليا
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 65 % من أفراد العينة متحصلون على شهادات جامعية. تليها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي. أما النسبة الأقل تمثلت في الأفراد الذين لديهم شهادات عليا بنسبة 5 % وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	
35,0	7	أقل من 5 سنوات
25,0	5	من 6 إلى 10 سنوات
20,0	4	من 11 إلى 15 سنة
20,0	4	أكثر من 15 سنة
100,0	20	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 35 % من أفراد العينة لم يتجاوز عدد سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية 5 سنوات. تليها فئة الأفراد الذين بلغت سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية من 6 إلى 10

سنوات بنسبة 25%. أما النسبة المتبقية تمثلت في فئة الأفراد الذين تجاوزت سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية 11 سنة فأكثر بنسبة 40% وهي النسبة الأدنى.

الجدول رقم-08- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
40,0	8	رئيس مكتب
60,0	12	موظف إداري
100,0	20	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -08- بأن 60% من أفراد العينة موظفون إداريون وهي النسبة الأعلى، وما نسبته 40% رؤساء مكاتب.

2-2- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم -09- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة (%)

المحور	الرقم	دائماً	أحياناً	نادراً	المحور	الرقم	دائماً	أحياناً	نادراً
الأداء والإنجاز	1	35	40	25	تقييم الأداء	12	25	5	70
	2	55	35	10		14	30	50	20
	3	35	40	25		15	15	50	35
	4	40	35	25		16	30	40	40
التكوين المستمر	5	60	25	15	الاحتياجات التدريبية	19	15	35	50
	6	45	40	15		23	60	40	00
	7	70	20	10		25	40	40	20
	8	45	35	20		27	60	30	10
	9	65	25	10		20	35	55	10
التدريب والتطوير	10	20	30	50	الاحتياجات المعنوية	20	35	55	10
	11	30	40	30		21	35	65	00
	13	10	50	40		22	30	55	15
	17	30	30	40		24	15	55	30
	18	30	35	35		26	30	50	20

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

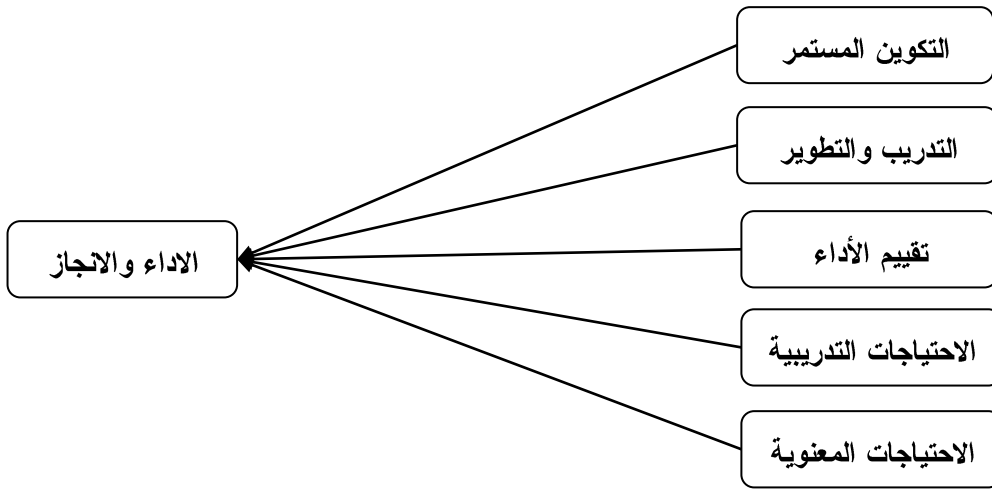
يتبين من الجدول رقم -09- وجود تباين في اتجاهات عينة الدراسة حول مختلف محاور البحث. أين تم تسجيل اتجاه يميل نحو الإيجاب على مستوى المتغيرات الأداء والإنجاز والتكوين المستمر والاحتياجات التدريبية (باستثناء العبارة 19) والاحتياجات المعنوية. في المقابل تم تسجيل اتجاهات تميل إلى السلبية على مستوى المتغيرين التدريب والتطوير وتقييم الأداء.

2-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات بأسلوب تحليل الانحدار المتعدد لأثر متغيرات إدارة التطوير الإداري على الأداء والإنجاز :

بغرض اختبار علاقة الأثر للمتغيرات التكوين المستمر والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية (المتغيرات المستقلة) على الاداء المتميز (المتغير التابع) (الشكل رقم-06-) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد حسب المراحل التالية:

- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- استخراج مصفوفة التباين من أجل اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى
- حساب معامل التحديد.

الشكل رقم -06- النموذج التصوري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

2-3-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

جدول رقم - 10- يوضح الإشكالية والفرضية الأولى

السؤال	الفرضية
أ- ما قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز؟	أ- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز.

للإجابة على هذا السؤال والتأكد من الفرضية المقدمة أجري تحليل الارتباط الخطي باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد إدارة التطوير الإداري والاداء المتميز من خلال مصفوفة الارتباط كالاتي:
مصفوفة الارتباط: كخطوة أولى تم اختبار معنوية الارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة خطية بينها. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -09-.

الجدول رقم -11- مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الاختبار الإحصائي	التكوين المستمر	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	الاحتياجات التدريبية	الاحتياجات المعنوية
الارتباط	,816**	,262*	,427**	,237*	,411**
الأداء وإيجاز	مستوى الدلالة	,000	,048	,001	,045

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-01-)

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، * معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح من نتائج هذا الجدول ان هناك علاقات ارتباطية ايجابية بين الاداء المتميز (الاداء والانجاز)، وبين ابعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية)، كانت أقوىها مع متغير التكوين المستمر حيث بلغت نسبة الارتباط 0.816، وهو ارتباط طردي قوي. تليها علاقته مع متغير تقييم الأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.427،

ثم علاقته مع متغير الاحتياجات المعنوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.411، ثم علاقته مع متغير التدريب والتطوير بمعامل ارتباط 0.262، وأخيراً علاقته مع متغير الاحتياجات التدريبية حيث بلغ معامل الارتباط 0.237.

وقد كانت جميع هذه العلاقات (معاملات الارتباط) موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 و 0.05، مما يعني ان جميع هذه المتغيرات المستقلة تؤثر في الاداء المتميز، وهذا مؤشر على اهمية هذه الأبعاد ودورها في تحقيق الاداء المتميز بنسب متفاوتة.

ويعزى ارتفاع معامل الارتباط بين متغير التكوين المستمر والأداء والانجاز الى ان الموظفين اصبحوا على يقين بأن تطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية لا يتأتى الا من خلال التعلم والتكوين المستمر طيلة المسار الوظيفي.

وعليه يمكننا الحكم على صحة الفرضية الأولى القائلة بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (تبانى علي، 2019) التي اشارت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير نوع وعدد الدورات التكوينية.

2-3-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

جدول رقم 12- يوضح الإشكالية والفرضية الثانية

السؤال	الفرضية
ب- هل هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الاداء المتميز ودرجة تأثيرها؟	ب- هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الاداء المتميز ودرجة تأثيرها.

للإجابة على هذا السؤال والتأكد من صحة الفرضية الثانية نحلل مخرجات مصفوفة التباين بالإضافة الى استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (تقدير نموذج الانحدار) كالاتي:

1- مصفوفة التباين: تم اعتماد طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent) في تقدير معالم النموذج. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -13-.

الجدول رقم -13- مصفوفة التباين - ANOVA

مستوى الدلالة	احصائية فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,000b	20,415	1,349	5	6,745	الانحدار	النموذج 01
					البواقي	
					المجموع	
,000c	27,208	1,685	4	6,741	الانحدار	النموذج 02
					البواقي	
					المجموع	
,000d	37,830	2,241	3	6,722	الانحدار	النموذج 03
					البواقي	
					المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-05-)

النموذج 01: التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية.

النموذج 02: التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية.

النموذج 03: التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات المعنوية.

يتبين من الجدول رقم -13- بأن قيمة إحصائية فيشر دالة معنويًا لجميع النماذج. هذا ما يدل على وجود علاقة أثر بين المتغير التابع المتمثل في الأداء والإنجاز وواحد على الأقل من المتغيرات المستقلة على مستوى النماذج الثلاثة. حيث كانت قيمة F الخاصة بالنموذج الأول تساوي 20.415 وهي قيمة دالة

احصائيا وبالتالي توجد فروق بين أكثر من متوسطين حسابيين حسب الأبعاد المحددة سلفا، كما أن قيمة $P=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، أما بالنسبة للنموذج الثاني فكانت قيمة $F=27.208$ و $F=37.830$ وهي أيضا دالة احصائيا بمستوى دلالة $P=0.000$. من هنا نستنتج أن درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء والانجاز) مختلفة ومتباينة، ولمعرفة ترتيبها نحل جدول تقدير الانحدار الآتي:

2- تقدير نموذج الانحدار:

بعد اختبار المعنوية العامة للنماذج، تم اختبار معنوية معالم النماذج المقترحة. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -14-.

الجدول رقم -14- تقدير معالم النماذج

مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
		الخطأ المعياري	المعالم		
,648	-,466	,259	-,121	الثابت	النموذج 01
,000	7,598	,148	1,126	التكوين المستمر	
,810	,245	,278	,068	التدريب والتطوير	
,002	3,885	,176	,686	تقييم الأداء	
,659	,451	,251	,113	الاحتياجات التدريبية	
,018	-2,678	,387	-1,036	الاحتياجات المعنوية	
,631	-,490	,251	-,123	الثابت	النموذج 02
,000	8,521	,130	1,111	التكوين المستمر	
,000	4,653	,152	,705	تقييم الأداء	
,592	,548	,235	,129	الاحتياجات التدريبية	
,005	-3,287	,298	-,979	الاحتياجات المعنوية	
,760	-,311	,227	-,071	الثابت	النموذج 03
,000	9,357	,116	1,081	التكوين المستمر	
,000	5,227	,140	,733	تقييم الأداء	
,001	-4,065	,213	-,868	الاحتياجات المعنوية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-05-)

تشير بيانات الجدول رقم -14- وجود ثلاث معلمات مقدراتها غير دالة معنويا عند مستوى 5%، تتمثل في الثابت ومتغير التدريب والتطوير ومتغير الاحتياجات التدريبية بالنسبة للنموذج الأول. أما بالنسبة للنموذج الثاني الذي يستبعد متغير التدريب والتطوير بينت نتائج تحليل الانحدار عدم دلالة مقدرتي متغير الاحتياجات التدريبية والثابت عند مستوى 5%. أما النموذج الثالث يظهر وجود ثلاث متغيرات تؤثر على الأداء والانجاز تتمثل في التكوين المستمر وتقييم الأداء والاحتياجات المعنوية. كما نلاحظ وجود أثر عكسي للاحتياجات المعنوية على الأداء والانجاز.

بالنظر الى قيمة احصائية ستودنت فإن قيمة $t=9.357$ بالنسبة للتكوين المستمر وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.000، أما بالنسبة لتقييم الأداء فكانت $t=5.227$ وهي ايضا دالة احصائيا عند مستوى 0.000، أما بالنسبة لمتغير الاحتياجات المعنوية فكانت ذات اثر عكسي حيث كانت قيمة $t=-4.065$ وهي ذات دلالة احصائية عند 0.000.

بناءً على هذه المعطيات فإن أهم بعد يؤثر في الأداء المتميز هو: التكوين المستمر ويليه تقييم الاداء ثم الاحتياجات المعنوية. أما متغير التطوير والتدريب وكذا متغير الاحتياجات التدريبية فلم يكن لهما أهمية حسب هذه النتائج في تحقيق الأداء المتميز، ويمكن أن يعزى السبب في ذلك أولا الى العدد القليل للعينة وأيضا غياب أغلب الموظفين ذوا الخبرة أثناء فترة الدراسة الاستطلاعية بسبب الحجر المنزلي وسبب آخر ربما عدم الفهم الجيد لمحاوور الاستبيان وغياب الدقة أثناء الاجابة أو اللامبالاة أحيانا. وهو ما يتفق مع الفرضية الثانية القائلة بأن هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الاداء المتميز ودرجة تأثيرها. وعليه فالفرضية الثانية تحققت.

2-3-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم 15- يوضح الإشكالية والفرضية الثالثة

السؤال	الفرضية
ج- ما أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز؟	ج- أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز هي: الأداء المتميز = ثا + ؟ التكوين المستمر + ؟ التدريب والتطوير + ؟ تقييم الأداء + ؟ الاحتياجات التدريبية + ؟ الاحتياجات المعنوية

من أجل تحديد أفضل معادلة انحدار تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والأداء المتميز، وربطاً بنتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالأبعاد المؤثرة على الأداء المتميز، استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج في الجدول رقم (16) التالي:

جدول رقم 16- يوضح معامل الانحدار

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,936 ^a	,876	,853	,24338	,876	37,830	3	16	,000	,836

النموذج 01: التكوين المستمر، تقييم الاداء، الاحتياجات المعنوية

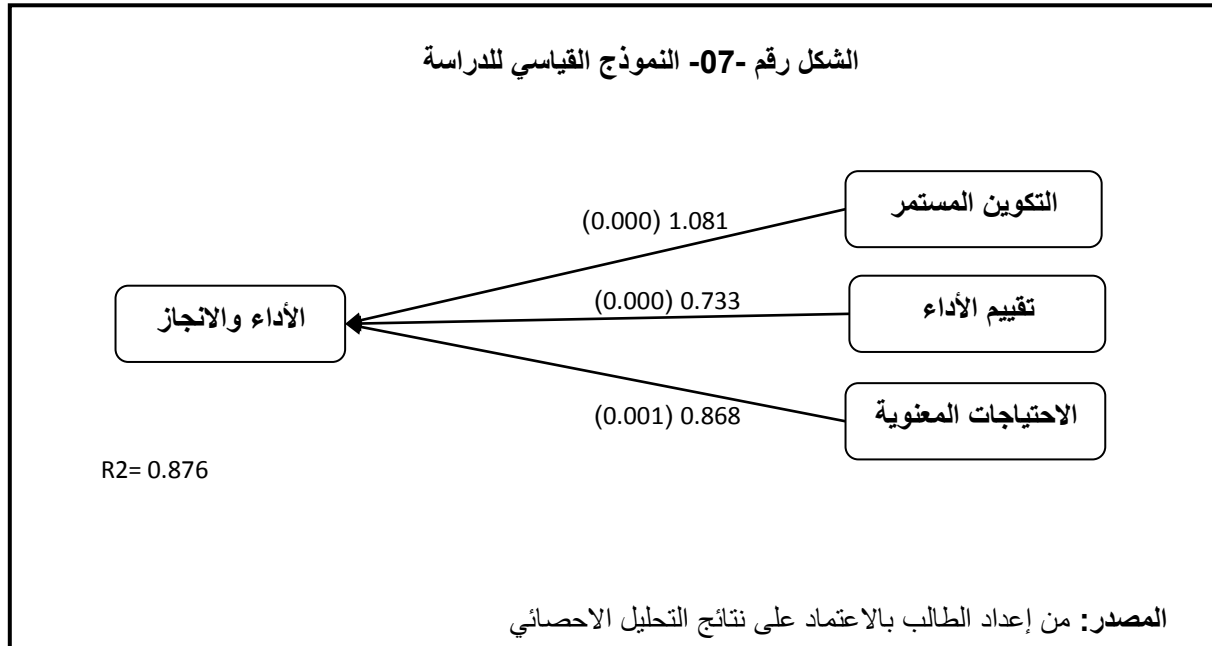
أظهرت نتائج هذا الجدول أن هناك ثلاثة متغيرات (أبعاد) ذات دلالة إحصائية في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى دلالة 0.01، حيث دخلت الى معادلة خط الانحدار، وهي على الترتيب: التكوين المستمر الذي كانت قيمته 1.081، يليه تقييم الأداء بقيمة 0.733، ثم الاحتياجات المعنوية وقيمته -0.868، أما قيمة الأبعاد الثلاثة مجتمعة فقد كانت 0.876 وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

P=0.01

كما تبين نتائج التحليل الاحصائي للنموذج النهائي جودة نموذج التقدير حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.876 (الملحق رقم -04-06-)، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 87.6% من التغير في المتغير التابع. بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.071 - 1.081 \text{ التكوين المستمر} + 0.733 \text{ تقييم الأداء} - 0.868 \text{ الاحتياجات المعنوية}$$

وعليه يمكن الحكم على أن الفرضية الثالثة لم تتحقق، نظرا لأن المتغير المتعلق ببعيد التدريب والتطوير وبعد الاحتياجات التدريبية لم يكن لهما أي دلالة احصائية، ولم يسهما في تفسير التباين في الأداء المتميز على الرغم من علاقتهما الارتباطية به حيث بلغ الارتباط بينهم مع الأداء المتميز 0.262 و 0.237 على التوالي وهي ارتباطات دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).



2-4- مناقشة الفرضية العامة:

بما أن الفرضية الأولى والثانية أثبتت صحتها وبغض النظر عن عدم صحة الفرضية الثالثة وذلك لعدة اعتبارات أو أخطاء فإننا نستنتج أن الفرضية العامة القائلة بأن هناك تأثير متباين لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية لولاية برج بوعريريج (مديرية الشباب والرياضة) صحيحة وصادقة، بحكم أن تحقيق الأداء المتميز يرتبط ارتباطا وثيقا بكل هذه الاعتبارات على الرغم من تباينها في قوة التأثير والاختلافات الجوهرية فيما بينها وايضا وتأثير بعضها على بعض من جهة أخرى.

خلاصة:

ضم هذا الفصل عرض النتائج وتحليلها، حيث تطرقنا في البداية الى وصف عينة الدراسة من خلال المخرجات الاحصائية، ثم تعرضنا الى تحليل اجابات واتجاهات أفراد العينة، ثم استعرضنا النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة من خلال مجموعة الجداول المرفقة المساعدة على التحليل والربط مع مختلف متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

الاستنتاجات والاقتراحات

3-1- الاستنتاج العام:

يحتوي هذا الاستنتاج ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لإدارة التطوير الإداري ومن بينها تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية (برج بوعرييج) وسبل تطويرها.

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات:

- كان مستوى أهمية التكوين المستمر في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفعة جداً.
- تبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة ضعيفة.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفعة جداً.
- تبين أن مستوى الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة ضعيفة.
- كان مستوى الاحتياجات المعنوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ذو أثر عكسي.
- أظهرت النتائج أن مستوى التميز من خلال الأداء والانجاز للعامل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- توصلنا من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لإدارة التطوير الإداري (

التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية

والاحتياجات المعنوية) والدرجة الكلية للأداء المتميز إلى ما يلي:

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة احصائية وعليه فإن

نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة لإدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات

المعنوية) تفسر نسبة 87.6% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء المتميز. والباقي 12.4 بالمائة

راجع إلى عوامل أخرى منها غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية

*أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيراً في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب

والرياضة هي كما يلي:

- الرتبة الأولى: المتغير المستقل (التكوين المستمر) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (التكوين

المستمر) تؤدي إلى زيادة تحسين فعالية التميز في الأداء العلاقة طردية موجبة.

- الرتبة الثانية: المتغير المستقل (تقييم الأداء) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (التكوين

المستمر) تؤدي إلى زيادة تحسين فعالية التميز في الأداء العلاقة طردية موجبة.

- الرتبة الثالثة: المتغير المستقل (الاحتياجات المعنوية) وهنا كانت العلاقة عكسية سالبة.

- اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء،

الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها تؤثر في

تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كالاتي:

* أن 35% فقط هم من يحققون انجازات مثيرة للإعجاب.

* أن 55% فقط هم من يمثلون قدوة حسنة لزملائهم في مجال البذل والانجاز.

* أن 70% من العمال يحرصون في الاطلاع على آخر التطورات العلمية العملية.

* لا تعير المؤسسة أهمية لبعدها الاحتياجات التدريبية والمعنوية.

3-2- التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، ومع النظر بعين الاعتبار الى أدبيات ادارة التطوير الاداري، فإننا نرى أن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يجب الأخذ بها، لرفع مستوى تطبيق مساهمة إدارة التطوير الاداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية، وهي كما يلي:

1- على المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) الاهتمام أكثر بالتكوين والتعلم المستمر للعاملين لدوره الفعال في تحقيق الأداء المتميز.

2- على المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) أن تعتمد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين لما لها من أثر على العاملين للتميز في الأداء.

3- على المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) أن تهتم أكثر بالتدريب والتطوير وتلبية الاحتياجات التدريبية والمعنوية للموظفين بهدف تحقيق الأداء المتميز.

4- ضرورة الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تتطرق لموضوع التطوير الاداري.

3-3- الاقتراحات:

1- إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب التي قد تحد من اهتمام بعض المؤسسات الرياضية بمعايير التميز.

2- بناء نموذج لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

3- التدريب والتطوير وأثره على الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

4- اقتراح نظام تقييم الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

5- دراسة معوقات تطبيق ادارة التطوير الاداري بالمؤسسات الرياضية.

6- اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية للتعرف على العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التطوير الاداري والاداء المتميز.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- المراجع

أ- القواميس والمعاجم

1- القاموس الإلكتروني المعاني الجامع <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

2- القاموس الإلكتروني المعجم الوسيط <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

3- المنجد الابجدي، ط2، دار المشرق، (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت.

4- جمال الدين ابو الفضل ابن منظور، (1996): لسان العرب، تحقيق، أمين محمد عبد الوهاب، والعبدي محمد الصادق، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

5- سمير الشوبكي، (2006): المعجم الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

6- سهيل إدريس، المنهل، (2003): قاموس فرنسي عربي، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان.

ب- الكتب باللغة العربية

1- ابراهيم عبد العزيز شيمة، (1993): أصول الإدارة العامة، ط1، دار منشأة المعارف، الإسكندرية.

2- ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، (2003): الموسوعة العلمية للإدارة

الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها، مؤسسة عالم الرياضة كتب باللغة العربية

3- أبو بكر، مصطفى محمود، (2001)،: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر.

4- احمد خاطر، محمد بهجت كشك، (1999): إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات

الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الازاريطه، الاسكندرية.

5- أحمد العابد، وآخرون: المعجم العربي الاساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

6- أحمد رشيد، (1985): إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة.

-
- 7- أحمد رشيد، (1994): الإصلاح الإداري إعادة التفكير، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 8- أحمد صقر عاشور، (1995): الإدارة الحكومية، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 9- احمد عبد الله الصباب، (1992): أصول الإدارة الحديثة، ط4.
- 10- أسامة أمين ربيع، (2007): التحليل الإحصائي، ط2، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة.
- 11- الغالبي طاهر محسن منصور، (2010): التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي -، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 12- آل سعود سعود، (2007): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض .
- 13- الصيرفي محمد، (2008): الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.
- 14- المؤمن ، قيس، حريم، حسين، وكريشان، وليد، عيسى، جودة، محفوظ احمد، (1997): التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- آل زاهر علي، (2000): سياسات التطوير الإداري بالمملكة، مركز النشر العلمي ، جدة.
- 16- امل عبد العزيز محمود، (1997): الإداء القاموس العربي الشامل، ط1، المجلد 1، دار الراتب الجامعية.
- 17- امل مصطفى عصفور، (2008): قيم ومعتقدات الأفراد، وأثرها على التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 18- أميمة الدهان، (1992): نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفي، عمان، الأردن.
- 19- جميعان مخائيل، (1992): التطوير الإداري في المملكة الاردنية الهاشمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.

- 20- حسين فايز، (2009): سيكولوجية الإدارة العامة، ط1، الاردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 21- ديف فرانسيس، (1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
- 22- دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، إصدار 4-1، تاريخ 2014/02/11.
- 23- رامي جمال اندراوس وآخرون، (2008): الإدارة بالثقة والتمكين، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث، إربد، العراق.
- 24- راوية حسن، (2002): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 25- رجاء محمود ابو علام، (2011): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط6، القاهرة.
- 26- رضا فجة، (2002): الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، جدة.
- 27- رعد الطائي، وعيسى قتادة، (2008): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 28- زكريا مطلق الدوري، (2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
- 29- طاهر محسن الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 30- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، (2006): إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة، شرطة الشارقة، مركز بحوث الشارقة.
- 31- عبد الستار العلي، (2010): تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة.
- 32- عليان ربحي مصطفى، (2010): العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 33- عمار بوحوش، (2011): مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

-
- 34- علي السلمي، (2002): مفاهيم الإدارة المعاصرة، ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض.
- 35- علي منصور، (1999): مبادئ الإدارة -أسس ومفاهيم -، مجموعة النيل العربية.
- 36- عمر المقلي، عبد الله ادريس، (2006): إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، الخرطوم.
- 37- فريد كتم أبو زينة وآخرون، (2006): مناهج البحث العلمي والاحصاء، ج1، ط1، دار الميرة، عمان.
- 38- فلاح حسن عداي الحسيني، (2000): الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 39- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003): مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 40- محمد حسن احمد، (2007): إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 41- محمد عيشوني، (2002): الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع رقم 2.
- 42- مدحت أبو النصر، (2009): فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 43- مشهور ثروت، (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 44- محفوظ جودة، (2006): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- 45- مختار، حسن محمد احمد محمد، (2010): إدارة التغيير التنظيمي - المصادر والاستراتيجيات - ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

46- مهدي السامرائي، (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جديد للنشر، عمان.

47- موريس أنجرس، (2004): منهجية البحث في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر.

48- هلال، محمد عبد الغني محسن، (2008): الاطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية - التخطيط والتحليل والتطوير -، ط1، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر.

ج- المراجع باللغة الأجنبية

1-Le petit LAROUSSE , (1998) : dictionnaire encyclopédique illustré.

2-Dictionnaire Larousse Bordas, 1997.

3-Pinar, M , Girard, T,(2008) : Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance (An exploratory study of Turkish firms), The SAM Advanced Management Journal, 73 (1).

4-Gilgeous, V , Operations and Management of Change London : Pitman, 1997.

5- John Watsonm Operational Excellence Mangement System An Overview of the OEMS , 2010 Download from www.chevron.com

6- Webster's Third New International Dictionary, (2002) : USA, Massachusetts, Springfield : G & C. Merriam Company, Publishers.

د- المجالات العلمية

1- أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائري، العدد 03/2013.

2- اسماعيل الاشقر، (2006): أسباب تدهور حالة الأجهزة الامنية -رام الله -، مجلة الفصيلا، ع74.

3- شفيق إبراهيم حداد، ومحفوظ أحمد جودة، (2015): مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2.

4- عبد المعطي عساف، (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان.

5- علي الضلاعين، (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01 .

6- فضل صباح الفضيلي، (1995): مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، مجلة 34، عدد 4، الرياض.

ه- الرسائل العلمية

1- أبو بكر بوسالم، (2015): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

2- آل زاهر علي، (1992): سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.

3- بومدين يوسف، (2006): دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

4- تباري علي، (2019): أسلوب تطوير النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

5- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

6- سعاد ميدون، (2014): دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، الجزائر.

7- عبد العزيز عبد العال، (2010): إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.

8- علي عبد الله، (2001): أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

9- غانم هاجر (2017): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

و- الملتقيات والمؤتمرات

1- أضواء كمال الجراح، (2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الإبداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.

2- خليفي عيسى، و كمال منصور، (2006): مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل.

3- سناء عبد الكريم الخناق، (2005): الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز ل منظمات والحكومات - جامعة ورقلة - الجزائر -09/08/09 مارس.

4- سندية مروان سلطان الحياي، (2008): دور المنظمة المعرفية في تحقيق الاداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.

ز- مواقع الانترنت

1- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، أطلع عليه يوم 20/05/2020 www.efqm.org EFQM 2013

2- <http://www.kaqa.org.sa> seen 21/05/2020

3- شيخه الدوسري: التميز والمعلم المتميز، <http://altamauz33.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة المنشآت الرياضية والموارد البشرية

بعنوان:

إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز

بالمؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج -

استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

تحية طيبة

نضع بين أيديكم الاستبانة الموسومة بعنوان "ادارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة حالة موظفي مديرية الشباب والرياضة.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهة نظركم حيث أن استكمال الاجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الاجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي يتم التوصل اليها، علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير.

الاستاذ المشرف: د. تباري علي

الطالب: عشاشة عبد الكريم

المحور الأول: المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الاحصائي لهذا البحث

العلمي فقط وليست لغرض لآخر، يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

<input type="checkbox"/>	25-18 سنة	<input type="checkbox"/>	35-26 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	45-36 سنة	<input type="checkbox"/>	55-46 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	56 فأكثر	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مستوى ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	مستوى جامعي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	شهادات عليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	6-10 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	رئيس	<input type="checkbox"/>	مدير فرعي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أمين عام	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب	<input type="checkbox"/>
مرووس: موظف إداري <input type="checkbox"/>				
مقر العمل: <input type="checkbox"/>				
أذكره:				

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية.				
01	يحقق إنجازات وأعمال مثيرة للإعجاب؛			
02	يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز؛			
03	يقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)؛			
04	إنتاج العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛			
05	تتصف جهوده وإنجازاته بالمتابعة والاستمرارية؛			

التكوين المستمر: يشير الى مدى رغبة وقدرة العامل على تعلم المهارات المتعلقة بعمله ومدى استفادته من الخبرات.			
06	يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية؛		
07	يحرص في الإطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت		
08	يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛		
09	مستعد لإنجاز مهام مهنية / ميدانية؛		

التدريب والتطوير: يتعلق بالتدريب والتطوير حيث يهدف الى جعل الموارد البشري المتميزة قوة ذات كفاءة لتلبية وتحقيق مطالب المؤسسة الرياضية			
10	تقوم مؤسستكم بإعادة هيكلها التنظيمي دوريا بشكل منهجي مدروس؛		
11	تعطي مؤسستكم الفرصة للعاملين فيها لاكتساب المعارف والافكار للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متنوعة؛		
13	وجود مشاركة بين الادارة العليا والعاملين في عملية التطوير؛		
17	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير أساليب العمل؛		
18	تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الاداري؛		
تقييم الأداء: يعبر عن نشاط ادارة الموارد البشرية الذي يهدف الى إعطاء حكم شامل وموضوعي عن عامل معين			
12	تعمل المؤسسة على ايجاد ثقافة في الاداء بحيث يكافأ المديرون والموظفون المبدعون ؛		
14	توفر المؤسسة نظام لتقييم أداء العاملين؛		
15	يتم تدريب وتطوير الموظف لرفع مستوى مهاراته بناءا على تقارير تقييم الاداء؛		
16	تتم ترقية الموظف وفقا لأنظمة تحفزه، واطلاعه على هذه الأنظمة المطبقة؛		

الاحتياجات التدريبية: يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الأفراد.			
			19 تقوم المؤسسة بتنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم؛
			23 تهدف جهود التطوير الإداري إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات؛
			25 هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة؛
			27 تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين بها دورياً؛
الاحتياجات المعنوية: تعبر عن تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية.			
			20 تعمل المؤسسة على إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء؛
			21 تساعد عملية التطوير الإداري على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي؛
			22 تزيد عملية التطوير الإداري من شعور الإنتماء لدى العاملين في المؤسسة؛
			24 يؤدي تطوير أساليب العمل في مؤسستكم إلى حل المشكلات وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة؛
			26 إطلاع العاملين بالمؤسسة على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم؛

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de L'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de M'sila
Institut des Science et Technique
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

المسيلة: 2020/06/24

الرقم : 2020/35

إلى السيد المحترم:

مدير الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج

الموضوع: تسهيل مهمة

في إطار الدراسات الميدانية لطلبة قسم الإدارة و التسيير الرياضي
من اجل انجاز مذكرات التخرج يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون
والمساعدة للطلاب عشاشة عبد الكريم قصد انجاز اعماله العلمية.

تقبلوا فائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم



مونيذ أسامة



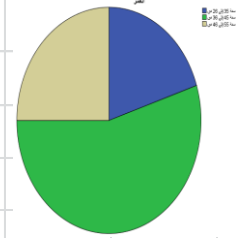
صواعق
من التواضع والتفويض
مدير الشباب والرياضة
بالولاية لولاية برج بوعريريج
حميدي المواريني

Statistiques

		العمر	الجنس	المستوى التعليمي	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	المستوى الوظيفي	مقر العمل
N	Valide	20	20	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0	0	0

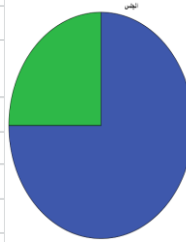
العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 26 إلى 35 سنة	4	20,0	20,0	20,0
	من 36 إلى 45 سنة	11	55,0	55,0	75,0
	من 46 إلى 55 سنة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



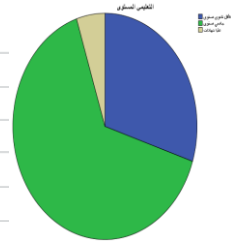
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	75,0	75,0	75,0
	أنثى	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



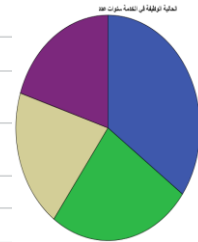
المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي فأقل	6	30,0	30,0	30,0
	مستوى جامعي	13	65,0	65,0	95,0
	شهادات عليا	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



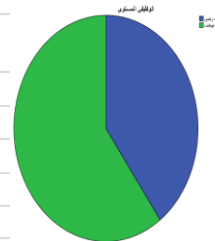
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	35,0	35,0	35,0
	من 6 إلى 10 سنوات	5	25,0	25,0	60,0
	من 11 إلى 15 سنة	4	20,0	20,0	80,0
	أكثر من 15 سنة	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مكتب	8	40,0	40,0	40,0
	موظف إداري	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



Echelle : الأداء والإنجاز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	4

Echelle : التكوين المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	3

Echelle : التدريب والتطوير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	5

Echelle : تقييم الأداء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	4

Echelle : الاحتياجات التدريبية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	4

Echelle : الاحتياجات المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	5

الأداء والإنجاز		Corrélations				
		1	2	3	4	5
الأداء والإنجاز	Corrélation de Pearson	,855**	,670**	,907**	,934**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التكوين المستمر		Corrélations			
		5	6	7	8
التكوين المستمر	Corrélation de Pearson	,837**	,797**	,883**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

التدريب والتطوير		Corrélations				
		10	11	13	17	18
التدريب والتطوير	Corrélation de Pearson	,791**	,899**	,849**	,808**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تقييم الأداء		Corrélations			
		12	14	15	16
تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,790**	,762**	,945**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الاحتياجات التدريبية		Corrélations			
		19	23	25	27
الاحتياجات التدريبية	Corrélation de Pearson	,908**	,764**	,774**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001
	N	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الاحتياجات المعنوية		Corrélations				
		20	21	22	24	26
الاحتياجات المعنوية	Corrélation de Pearson	,601**	,871**	,847**	,816**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations							
		الأداء والإنجاز	التكوين المستمر	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	الاحتياجات التدريبية	الاحتياجات المعرفية
الأداء والإنجاز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,816**	,262*	,427**	,237*	,411**
			,000	,048	,001	,045	,001
	N	20	20	20	20	20	20

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

-02-05- الملحق

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,745	5	1,349	20,415	,000 ^b
	Résidus	,925	14	,066		
	Total	7,670	19			
2	Régression	6,741	4	1,685	27,208	,000 ^b
	Résidus	,929	15	,062		
	Total	7,670	19			
3	Régression	6,722	3	2,241	37,830	,000 ^b
	Résidus	,948	16	,059		
	Total	7,670	19			

a. Variable dépendante : الأداء والإنجاز

b. Prédicteurs : (Constante) التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، التدريب والتطوير، (Constante)

c. Prédicteurs : (Constante) التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، (Constante)

d. Prédicteurs : (Constante) التكوين المستمر، تقييم الأداء، (Constante)

-03-05- الملحق

Coefficients ^a										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	-.121	,259			-.466	,648			
	التكوين المستمر	1,126	,148	1,058	7,598	,000	,816	,897	,705	
	التدريب والتطوير	,068	,278	,073	,245	,810	,262	,065	,023	
	تقييم الأداء	,686	,176	,706	3,885	,002	,427	,720	,361	
	الاحتياجات التدريبية	,113	,251	,097	,451	,659	,237	,120	,042	
	الاحتياجات المعرفية	-1,036	,387	-.796	-2,678	,018	,411	-.582	-.249	
2	(Constante)	-.123	,251			-.490	,631			
	التكوين المستمر	1,111	,130	1,043	8,521	,000	,816	,910	,766	
	تقييم الأداء	,705	,152	,727	4,653	,000	,427	,769	,418	
	الاحتياجات التدريبية	,129	,235	,110	,548	,592	,237	,140	,049	
	الاحتياجات المعرفية	-.979	,298	-.751	-3,287	,005	,411	-.647	-.295	
	3	(Constante)	-.071	,227			-.311	,760		
التكوين المستمر		1,081	,116	1,015	9,357	,000	,816	,920	,822	
تقييم الأداء		,733	,140	,755	5,227	,000	,427	,794	,459	
الاحتياجات التدريبية										
الاحتياجات المعرفية		-.868	,213	-.666	-4,065	,001	,411	-.713	-.357	

a. Variable dépendante : الأداء والإنجاز

-04-05- الملحق

Variables exclues ^a						
Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de collinéarité Tolérance
2	التدريب والتطوير	,073 ^b	,245	,810	,065	,098
	التدريب والتطوير	,107 ^c	,383	,707	,098	,105
3	الاحتياجات التدريبية	,110 ^c	,548	,592	,140	,199

a. Variable dépendante : الأداء والإنجاز

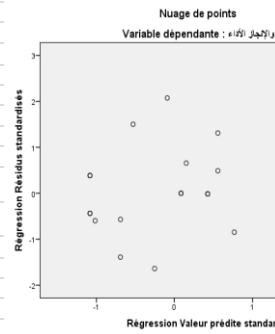
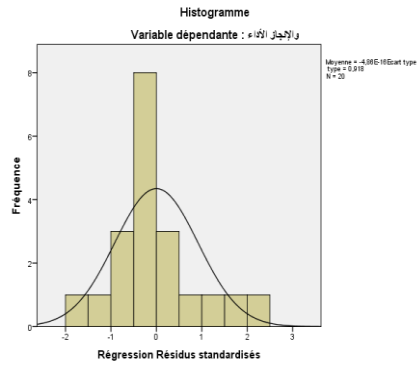
b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante) التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، (Constante)

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante) التكوين المستمر، تقييم الأداء، (Constante)

-05-05- الملحق

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,1063	3,1040	1,7500	,59481	20
Résidu	-.39870	,50465	,00000	,22334	20
Valeur prédite standardisée	-1,082	2,276	,000	1,000	20
Prévision standardisée	-1,638	2,074	,000	,918	20

a. Variable dépendante : الأداء والإنجاز



Régression

الملحق رقم -01-06

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاداء والإنجاز	1,7500	,63536	20
التكوين المستمر	1,5750	,59659	20
تقييم الاداء	2,1750	,65444	20
الاحتياجات المعنوية	1,7000	,48774	20

الملحق رقم -02-06

Corrélations

	الاداء والإنجاز	التكوين المستمر	تقييم الاداء	الاحتياجات المعنوية
Corrélation de Pearson	الاداء والإنجاز	1,000	,816	,427
	التكوين المستمر	,816	1,000	,175
	تقييم الاداء	,427	,175	1,000
	الاحتياجات المعنوية	,411	,497	,758
Sig. (unilatéral)	الاداء والإنجاز	,000	,030	,036
	التكوين المستمر	,000	,230	,013
	تقييم الاداء	,030	,230	,000
	الاحتياجات المعنوية	,036	,013	,000
N	الاداء والإنجاز	20	20	20
	التكوين المستمر	20	20	20
	تقييم الاداء	20	20	20
	الاحتياجات المعنوية	20	20	20

الملحق رقم -03-06

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء، الاداء		Introduire

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم -04-06

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,936 ^a	,876	,853	,24338	,876	37,830	3	16	,000	,836

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء، الاداء

b. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -05-06

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,722	3	2,241	37,830	,000 ^b
	Résidus	,948	16	,059		
	Total	7,670	19			

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء، الاداء

الملحق رقم -06-06

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta				Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,071	,227			-,311	,760		
	التكوين المستمر	1,081	,116	1,015	9,357	,000	,656	1,523	
	تقييم الاداء	,733	,140	,755	5,227	,000	,370	2,699	
	الاحتياجات المعنوية	-,868	,213	-,666	-4,065	,001	,288	3,476	

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -07-06

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance			
				(Constante)	التكوين المستمر	تقييم الاداء	الاحتياجات المعنوية
1	1	3,855	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,088	6,609	,01	,60	,10	,01
	3	,044	9,375	,96	,04	,06	,07
	4	,013	17,305	,03	,35	,84	,92

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -08-06

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,1063	3,1040	1,7500	,59481	20
Résidu	-,39870	,50465	,00000	,22334	20
Valeur prédite standardisée	-1,082	2,276	,000	1,000	20
Prévision standardisée	-1,638	2,074	,000	,918	20

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

Régression

الملحق رقم -01-06

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الاداء والإنجاز	1,7500	,63536	20
التكوين المستمر	1,5750	,59659	20
تقييم الاداء	2,1750	,65444	20
الاحتياجات المعنوية	1,7000	,48774	20

الملحق رقم -02-06

Corrélations

		الاداء والإنجاز	التكوين المستمر	تقييم الاداء	الاحتياجات المعنوية
Corrélation de Pearson	الاداء والإنجاز	1,000	,816	,427	,411
	التكوين المستمر	,816	1,000	,175	,497
	تقييم الاداء	,427	,175	1,000	,758
	الاحتياجات المعنوية	,411	,497	,758	1,000
Sig. (unilatéral)	الاداء والإنجاز		,000	,030	,036
	التكوين المستمر	,000		,230	,013
	تقييم الاداء	,030	,230		,000
	الاحتياجات المعنوية	,036	,013	,000	
N	الاداء والإنجاز	20	20	20	20
	التكوين المستمر	20	20	20	20
	تقييم الاداء	20	20	20	20
	الاحتياجات المعنوية	20	20	20	20

الملحق رقم -03-06

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء		Introduire

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم -04-06

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		Sig. Variation de F
1	,936 ^a	,876	,853	,24338	,876	37,830	3	16	,000	,836

a. Prédicteurs : (Constante), الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء

b. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -05-06

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,722	3	2,241	37,830	,000 ^b
	Résidu	,948	16	,059		
	Total	7,670	19			

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

b. Prédicteurs : (Constante), الاحتياجات المعنوية، التكوين المستمر، تقييم الاداء

الملحق رقم -06-06

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,071	,227		-,311	,760		
	التكوين المستمر	1,081	,116	1,015	9,357	,000	,656	1,523
	تقييم الاداء	,733	,140	,755	5,227	,000	,370	2,699
	الاحتياجات المعنوية	-,868	,213	-,666	-4,065	,001	,288	3,476

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -07-06

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	التكوين المستمر	تقييم الاداء
1	1	3,855	1,000	,00	,00	,00
	2	,088	6,609	,01	,60	,10
	3	,044	9,375	,96	,04	,06
	4	,013	17,305	,03	,35	,84

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

الملحق رقم -08-06

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,1063	3,1040	1,7500	,59481	20
Résidu	-,39870	,50465	,00000	,22334	20
Valeur prédite standardisée	-1,082	2,276	,000	1,000	20
Prévision standardisée	-1,638	2,074	,000	,918	20

a. Variable dépendante : الاداء والإنجاز

ملخص الدراسة:

العنوان: إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة:

1- الوصول الى معرفة مدى تأثير ابعاد ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

2- دراسة العلاقة الارتباطية بين ابعاد ادارة التطوير الاداري وتحقيق الأداء المتميز.

3- تهدف الدراسة الى تزويد الادارة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تمكنها من علاج عقبات التميز.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: 40 موظف ومسير تابع لمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج -

عينة الدراسة: 30 موظف ومسير اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

أساليب جمع البيانات: استمارة استبيان.

نتائج الدراسة:

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة احصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة لإدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات المعنوية) تفسر نسبة 87.6% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء المتميز. والباقي 12.4 بالمائة راجع الى عوامل اخرى منها غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.

الاقتراحات:

1- إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب التي قد تحد من اهتمام بعض المؤسسات الرياضية بمعايير التميز.

2- بناء نموذج لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

3- التدريب والتطوير وأثره على الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية.

4- دراسة معوقات تطبيق ادارة التطوير الاداري بالمؤسسات الرياضية.

5- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية للتعرف على العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التطوير الإداري والأداء المتميز.