

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
فرع : الإدارة والتسيير الرياضي  
تخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم : الإدارة والتسيير الرياضي  
رقم : .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي  
إعداد الطالب: فيصل خرشي  
تحت عنوان

فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في  
تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

أحمد بن رجم  
النذير بوصولاح  
فتيحة بوساق

السنة الجامعية: 2018/2019



# كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا بتوفيقه وأعاننا بعونه إلى حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل فنسأله عزوجل أن يتقبله منا ويجعله لنا في ميزان حسناتنا،  
ويجد في نفوس المطالعين عليه راحة واطمئنان أمين "

وبعد:

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين صبروا معنا حتى بلغنا المراد

إلى كل عامل بمعهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فاجب العلماء، فإن لم

تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ المشرف الدكتور: النذير بوصلاح

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
05	تمهيد
06	I - الخلفية النظرية
06	1. الأداء الوظيفي
13	2. إدارة الموارد البشرية
21	3. الأداء المتميز
31	4. المؤسسة الرياضية
34	II - الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
43	1- الكلمات الدالة في الدراسة
45	2- إشكالية الدراسة
46	3- أهداف الدراسة
47	4- أهمية الدراسة
47	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة	
49	تمهيد
49	1- الدراسة الاستطلاعية
49	2- المنهج المتبع في الدراسة
50	3- المجتمع وعينة الدراسة
50	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
52	5- الخصائص السيكومترية للأداة

59	6- الأساليب الإحصائية
61	خلاصة
الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
63	تمهيد
64	1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
82	2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها
88	3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
91	خلاصة
الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات	
93	1- استنتاجات عامة
93	2- إقتراحات
94	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
96	الخاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	الكشاف
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

والأشكال



قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة	52
02	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	54
03	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	55
04	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	56
05	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ألفا	57
06	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	57
07	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 01 المحور 01	64
08	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 02 المحور 01	65
09	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 03 المحور 01	66
10	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 04 المحور 01	67
11	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 05 المحور 01	68
12	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 06 المحور 01	69
13	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 07 للمحور 02	70
14	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 08 للمحور 02	71
15	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 09 للمحور 02	72
16	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 10 للمحور 02	73
17	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 11 للمحور 02	74
18	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 12 للمحور 02	75
19	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 13 للمحور 03	76
20	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 14 للمحور 03	77
21	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 15 للمحور 03	78
22	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 16 للمحور 03	79
23	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 17 للمحور 03	80
24	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على العبارة رقم 18 للمحور 03	81
25	يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 01	82
26	يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 02	84
27	يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 03	86
28	يوضح درجات الاستبيان	89
29	يوضح المتوسط الحسابي	89
30	يوضح نتائج إجابات العينة على الفرضية العامة	90

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	12
02	معايير الأداء المتميز	24
03	الأسباب الداعمة للتميز	26
04	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (01) للمحور الأول	64
05	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (02) للمحور الأول	65
06	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (03) للمحور الأول	66
07	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (04) للمحور الأول	67
08	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (05) للمحور الأول	68
09	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (06) للمحور الأول	69
10	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (07) للمحور الثاني	70
11	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (08) للمحور الثاني	71
12	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (09) للمحور الثاني	72
13	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (10) للمحور الثاني	73
14	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (11) للمحور الثاني	74
15	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (12) للمحور الثاني	75
16	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (13) للمحور الثالث	76
17	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (14) للمحور الثالث	77
18	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (15) للمحور الثالث	78
19	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (16) للمحور الثالث	79
20	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (17) للمحور الثالث	80
21	رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (18) للمحور الثالث	81

# مقدمة



## مقدمة:

في ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن الإدارة العمومية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات سلطة الدولة، فإنها تعتمد في أداء مهامها الإدارية والسياسية والقانونية... إلخ على العنصر البشري، ما يفرض اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

وحسب علماء الاقتصاد فإن أي مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية، الأصول المادية، الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم "المعلومات"، ونجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية والمالية والبشرية.

يتميز هذا العصر بتغيرات سريعة، تتمثل في سرعة نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة، فهو عصر الاختراعات والابتكارات في جميع المجالات وهو عصر الانفجار المعرفي والسكاني، وعصر التنافس بين مختلف دول العالم المتقدمة علمياً وصناعياً وتقنياً.

لذا أقامت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم ومتطلبات العصر.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة فإن دول العالم الثالث تواجه عددًا من التحديات من أهمها تدريب وتنمية القوى العاملة، وزيادة الانفتاح الاقتصادي وما يتبعها من مشكلات وما تتطلبه من مهارات وخبرات، وبدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية في العمل الإداري، مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي تحدد العلاقات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم. (جوادي خالد، 2008).

إن المورد البشري عاملاً هاماً وحساساً في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية والنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المؤسسة.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

واهتمام الشعوب بالرياضة قديم قدم الإنسان، فما من شعب أو حضارة إلا واهتمت اهتمام خاصا بها فقامت بتنظيمها وممارستها وتطويرها.

ولعل من بين الدول التي اهتمت بالرياضة تنظيما وممارسة وتطويرا الجزائر في فترة ما بعد الاستقلال فقد عرفت إدارتها عدة برامج هدفت إلى إصلاح وعصرنة تنظيمها وطرق عملها، غير أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جدا، الأمر الذي انعكس سلبا على الإدارات الجزائرية ما جعلها لا تتجاوز بالشكل المطلوب مع متطلبات الإدارة الحديثة وبالتالي ولوج المرحلة الجديدة التي البقاء فيها للأفضل القادر على بلوغ درجة عالية من الجودة والانفتاح على العالم في عصر لا يعترف إلا بالأداء الجيد المميز بالفاعلية والكفاءة.

(جوادي خالد، 2008).

والرياضة ظاهرة اجتماعية تمارس في نطاق مؤسسات لها خصائصها ومميزاتها وقواعدها فهي لن تشذ عن قاعدة التغيير والتطور والنمو كي تتوافق والتغيرات الحاصلة في عالم متغير، فإهتمام الشعوب بالرياضة ليس وليد اليوم بل يتزامن ونشأة الانسان ومنذ وجوده على الأرض، فالمشي كأبسط أنواع الحركات الرياضية لا نظنه شيء مبتكر يرتبط بالحدائث بل هو وسيلة نقل شغلت حيزا كبيرا من تاريخ الحياة الإنسانية، لينتقل الانسان إلى نشاط رياضي أكثر تعقيدا سواء من جانب الأداء أو التنظيم ونقصد هنا الألعاب الأولمبية القديمة التي يرجع تاريخها إلى ما قبل ميلاد المسيح، يذكر في هذا الصدد بأن النشاط الرياضي المنظم معروف لدينا من خلال تاريخ الحضارة القديمة الإغريقية والمصرية، وتشير الآثار الموجودة على الخزف والحجر بتنظيم الألعاب الأولمبية منذ عام 776 ق.م (المنيري، 1993، ص32).

أما التاريخ الحديث وخاصة ما تعلق بالفكر الإداري، فإنه لا يختلف اثنان في أن تنظيم ونجاح الألعاب الأولمبية أصبح عنوانا بارزا ومحالا تنافسيا بين القوى الصناعية في أيهم ينظم الألعاب الأكثر جودة وجمالية، وينطبق الأمر على معظم المنافسات الرياضية مهما كان مستواها ونوعها، وهذا المجال التنظيمي يتطلب عنصر بشري مؤهل متمرس له مؤهلات تمكنهم من الوفاء بمتطلبات العمل الإداري بشكل يكاد يتطابق وتوقعات الزبائن.

لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة ودراسة فعالية العنصر البشري فيها رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها وبالتالي تنفيذ مختلف ال برامج المنوطة بها.

وحظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوث أ مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل بيزنس وريك وفورشن، بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات

بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (سيزلاقي ولاس، 1991 م، ص 17).

وقد أثار موضوع الأداء الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل ( الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. ( عبد الخالق، 1982 م، ص 106).

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، والمساهمة في الوصول إلى تحقيق أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.

ولقد تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى مقدمة للموضوع وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق ووهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

- **الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة :** تم فيه التطرق إلى محور الأداء الوظيفي من ناحية أقوال العلماء والباحثين، كما تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لكل منها، ومن ثم تناولنا بالتفصيل لكل من محور إدارة الموارد البشرية ومحور الأداء المتميز ومحور المؤسسات الرياضية.
- **وذكرنا بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع بحثنا، وبيننا أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والبحث الحالي ومدى الاستفادة منها.**
- **الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة** وتناول فيه الباحث الكلمات الدالة في الدراسة ومن ثم مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وأهداف وأهمية وفرضيات الدراسة.
- **الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة** فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة، واقتصرت الدراسة في مجالها المكاني على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أما أداة القياس فتمت بالاستبيان حول الأداء الوظيفي ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية بثلاثة محاور أساسية وهي:
- المحور الأول: القدرات الفردية ودورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- أما المحور الثاني: أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية
- والمحور الثالث: نمط القيادة في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- **الفصل الرابع: تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء مختلف نتائج الدراسات السابقة، مستدلاً بالنظريات المفسرة وكذا أقوال علماء وباحثين مختصين في هذا المجال.**
- **الفصل الخامس:** فتمت فيه استنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والاقتراحات وكذا الأفاق المستقبلية للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الاستبيان النهائي للدراسة.

# الفصل الأول

الخلفية النظرية

والدراسات السابقة



### تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي في المؤسسات والإدارات لتحقيق إنتاجية عالية، وهي أيضا تنمية اقتصادية واجتماعية وعلمية وتقنية وأن أي تراجع في الاهتمام بهذا العنصر يمثل أحد الاختناقات التي توجه تقدم المجتمع وازدهارها.

وتهتم إدارة المورد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري على اجتذاب وترغيبه للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة، وتقييم أدائه، بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومعاييره، وإدارة الموارد البشرية وأهدافها ومهامها وكيف نستقطب المورد البشري، ثم الأداء المتميز مفهومه ومفاتيحه وأهميته ومعاييره ومقوماته، وأخيرا المؤسسات الرياضية مفهومها ومهامها.

## I-الخلفية النظرية:

### 1. الأداء الوظيفي:

#### 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي:

##### 1.1.1. الأداء:

أ. **التعريف اللغوي للأداء (Performance):** هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به. (الصالح مصلح، 1999، ص 392).

ب. **التعريف الاصطلاحي للأداء:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهر المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل.

#### 1.1.2. تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية محمد حسن، 1999، ص 21).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فبها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة. (عبد القادر سعيد، 2009، ص 82).

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض. (راوية محمد حسن، 2001، ص 215).

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

### 1. 2. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

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

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة والإنتاجية.

أ. **الفعالية:** "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

(عاطف زاهر عبد الرحيم، 2009، ص 94).

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف" (فرانسيس ديف، مايك رود كوك، 1995، ص 91).

ب. **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة". (زيد منير عبوي، 2006، ص 169).

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ج. **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي "علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد". (فيصل عبد الرؤوف الدحلة، 2001، ص 96).

### 1. 3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطار.
- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. (أسعد محمد عكاشة، 2008، ص 34).

### 1. 4. محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم لإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.
- **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.
- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصباب شكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.
- **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدد الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها". (زيد صالح حسن، 2009، ص 101).

1. 5. أنواع الأداء:

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار ميار التقسيم لذلك:

1. 5. 1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

• الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

• الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

• الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجهما.

1. 5. 2. حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

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

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

ب. الأداء الجزئي: "وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق".

( عادل عشي، 2002، ص 17-18).

### 1. 5. 3. حسب المعيار الوظيفي:

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

- أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.
- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب. (عبد المليك المزهودة، 2001، ص 89).

### 1. 6. العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين:

أ. غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذين يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدجني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.

(عبد الرحمن الشقاوي، 1994، ص 86).

ب. عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات لإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، و من ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج. (محمود عساف، 1997، ص 298).

- ج. اختلاف مستويات الأداء، من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثر وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم. (هاني يوسف خاشقجي، 1993، ص 180).
- د. مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية -على سبيل المثال- العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة -خاصة بيئة العمل- كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها. (عبد الرحمن الشقاوي، 1994، ص 78).
- هـ. التسبب الإداري، إذ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحامسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعمهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه، إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد ويزل الجهد لإنجازه. (محمود عساف، 1997، ص 300).
- و. مشكلات التطوير التنظيمي، تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء. (موفق الكيسي، 2004، ص 54).
- ز. مشكلات البيئة المادية، تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، وإن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سلبية في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم. (بدر حسن حجاج، 1998، ص 35).

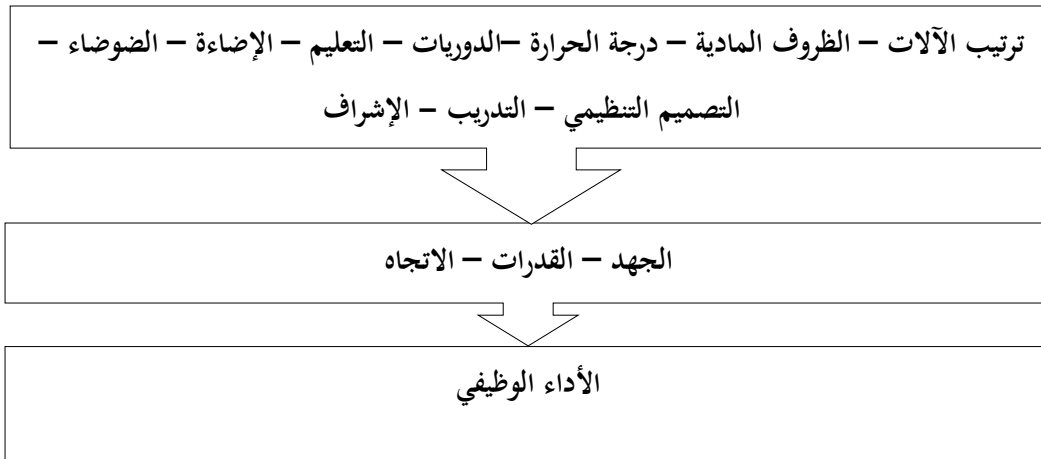
ح. ضعف نطاق الإشراف، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم. (حمدي كمال أبو الخير، 1989، ص 371).

ط. ضعف نظم الحوافز، لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف، إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم. (علي محمد عبد الوهاب، 1987، ص 109).

### 1.7. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي. (رواية محمد حسن، 2001، ص 212).

#### شكل رقم (01): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، ص 212.

### 2. إدارة الموارد البشرية:

#### 2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

**اصطلاحاً:** (وتعرف بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تعني باستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى انحياز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية). (عبد الرحمن سيار، 2014، ص 17-18).

#### 2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري، " (2005 أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد" (مدحت أبو النصر، 2007، ص 34) ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
  - الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارين التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
  - الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
  - الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
  - تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.
- (أسامة كامل محمد الصريفي، 2006، ص 34).

#### 2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، ويتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين

وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها.

### 2. 4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

### 2. 4. 1. تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراساتها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا المحاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

### 2. 4. 2. استقطاب الموارد البشرية:

#### مفهومها:

تعتبر عملية استقطاب أحد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لآفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب الاستشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب. (أحمد ماهر، 2007، ص 225-227).

### مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أ. المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة والموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.
- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.
- مخزون الداخلي: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.
- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها). (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 66).

#### ب. المصادر الخارجية:

- ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:
- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
  - الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
  - وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
  - المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها.
  - النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.

- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

### أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمال، نذكر من أهمها:

- أ. الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلام المكتوبة والسمعية البصرية.
- ب. استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقتهم مع الوظيفة المطلوب شغلها.
- ج. دعوة المترشحين لزيارة المنظمة: وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).
- د. التدريب الصيفي: وذلك من خلال تنظيم واستضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو مراكز التكوين.

### 2. 4. 3. الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.

ويعرف الاختيار والتعيين على أنه: "العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم". (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 68).

### إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هذه الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

- أ. المقابلة المبدئية للمتقدمين: تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها،

والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استفاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها.

ب. **طلبات الاستخدام:** في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية (مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة).

ج. **الاختبارات:** بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

● **اختبار الأداء:** يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتحريه.

● **اختبارات الذكاء:** وهي أكثر الاختبارات استخداما، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلا.

● **اختبار الاستعدادات والقدرات:** والهدف قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

● **اختبارات الشخصية:** وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كثقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

د. **المقابلات الشخصية:** تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقادا منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها:

● **مقابلة غير موجهة:** غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابلة ليجمع ما يرى مناسبا من البيانات.

● **المقابلة الموجهة:** يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

● **المقابلة المقننة النموذجية:** تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محدد مسبقا.

● **المقابلة الانفعالية:** تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

● **المقابلة عن طريق اللجنة:** ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

● **المقابلة الجماعية للمتقدمين:** وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

- هـ. التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة: وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقا.
- و. الترشح للتعين: في ضوء النتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعين من السلطة العليا.
- ز. الكشف الطبي: بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لا بد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:
- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
  - حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
  - ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
  - تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.
- ح. اتخاذ قرار التعين: بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد (الموظف الجديد).
- ط. الالتحاق بالوظيفة: تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعين.
- ي. قضاء فترة التجربة: يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية تحددتها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة.
- (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 171-172-173).

### 2.4.4. الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا أنه "تكلفة أداء العمل" (نظمي الشحاذة وآخرون، 2000، 63)، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل".

(راوية حسن: 2000، ص 277).

أ. أهمية الأجر: يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام.

ب. العوامل الأساسية في تحديد الأجر: تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

- **العوامل الاقتصادية:** تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجور، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.
  - **العوامل الاجتماعية:** لم تعد الأجور وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.
  - **القوانين الخاصة بالعمل:** وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية وغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.
  - **سياسات الأجور:** وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي لزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.
  - **المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:** وتنقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.
  - **متطلبات العمل:** تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها.
- ج. أنواع الأجور: يمكن تقسيم الأجور إلى:
- **الأجر النقدي:** هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد.
  - **الأجر الحقيقي:** وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عينييا يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوت كهرومنزلية". (نظمي الشحادة وآخرون، 2000، ص 64-65).

## 2. 4. 5. التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيارة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد)، إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

- توجيهية إرشادية - تنظيمية إدارية - فردية - أهداف النمو.
- والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرف تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:
- التدريب في مجال العمل - التغيير الدوري في العمل - التدريب المهني - التدريب في الفصول الدراسية.
- ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:
- المحاضرة - الدراسة الميدانية - جماعة المناقشة - الورشة التدريبية - التمارين التدريبية - الجلسات العلمية - الندوات - المؤتمرات - الحلقة الدراسية - المباريات - الإدارية - دراسة حالة - الدور الوظيفي.
- وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، للتخلص منها وتحديد البرامج غير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي: ردود الأفعال - التعلم - السلوك - النتائج. (رواية حسن، 2000، ص 166).

### 3. الأداء المتميز:

تمهيد:

نظرا لتغير الظروف البيئية للمؤسسات كزيادة حالة عدم التأكد البيئي وكذلك حدة المنافسة، ونشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي في الأداء الفردي والمؤسسي، الأمر الذي قاد المؤسسات إلى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية تتلاءم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، لذلك تسعى هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى أداء متميز.

فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على التطور المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على رغبات الزبون.

#### 1.3 . مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز

##### 1.1.3 . مفهوم الأداء المتميز:

لقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، كما أنه يتعذر على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (والتي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز)، وفيما يلي عرض بعض التعاريف الخاصة بالأداء المتميز: يقصد بالأداء المتميز على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها الأفراد العاملون في المؤسسة". (بسام عبد الرحمن، ص 48).

ويعرف (Privett) الأداء المتميز أنه "السلوك (الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق". (بسام عبد الرحمن، ص 49).

كما عرف الأداء المتميز أنه "ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة)، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمية". (علي السلمي، 2002، ص 11).

ويعرف الأداء المتميز بأنه "هو أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد". (جلال سعد الملوك، عبد الرحمن شريف، 2002، ص 132).

كما يعرف على أن الأداء المتميز هو "أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز الموكل إليهم بشكل استثنائي".

(هاشم فوزي العبادي، 2007، ص 96).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات.

- الأداء المتميز هو توظيف المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم من أجل إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا. يشمل الأداء المتميز نشاطات عديدة، فلكي يكون الفرد متميزا في أدائه ينبغي عليه أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التميز يشير في مضامينه إلى العلاقة النسبية التي يتم مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات أداء معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسبق الأداء المتميز. وتعدد تعاريف التميز يعكس درجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معا ولهذا خصص مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري التالي:

### 1. الكفاءة:

حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز الإداري وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة: (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 318). تعرف الكفاءة بأنها "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل المدخلات أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات". كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة". أما مدخل العلاقة الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية تحقيق حاجات العاملين، فقد أضيفت عدة مصطلحات مثل العمل الجماعي، روح الفريق، فرق العمل، وقد عبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

### 2. الفعالية:

استمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز الإداري حتى توصلت المداخل الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وظهور مفهوم الفعالية مؤكدا على تحقيق أهداف المؤسسة آخذا بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة في البيئة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وفعاليتها. (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 320). ومنه يقصد بالفعالية أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات". (صالح بن نوار، 2006، ص 84).

وبالتالي نعبر عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة" (عادل زايد، 2006، ص 06).

وفي الأخير يمكن القول أن الجهود الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء الإداري لم تتوقف بل استمرت في محاولات منها لتحديد أمثل لتميز الإداري.

### 1.2.3. أهمية الأداء المتميز:

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في: (أضواء كمال الجراح، 2012، ص 18).

- 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 طريقة سريعة للفشل في مدة تالية.
- أن تبنى التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الأداء.
- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.
- أن الأداء يرتبط بوجود المؤسسات أو تلاشيها أو انهيارها وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمرًا طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.

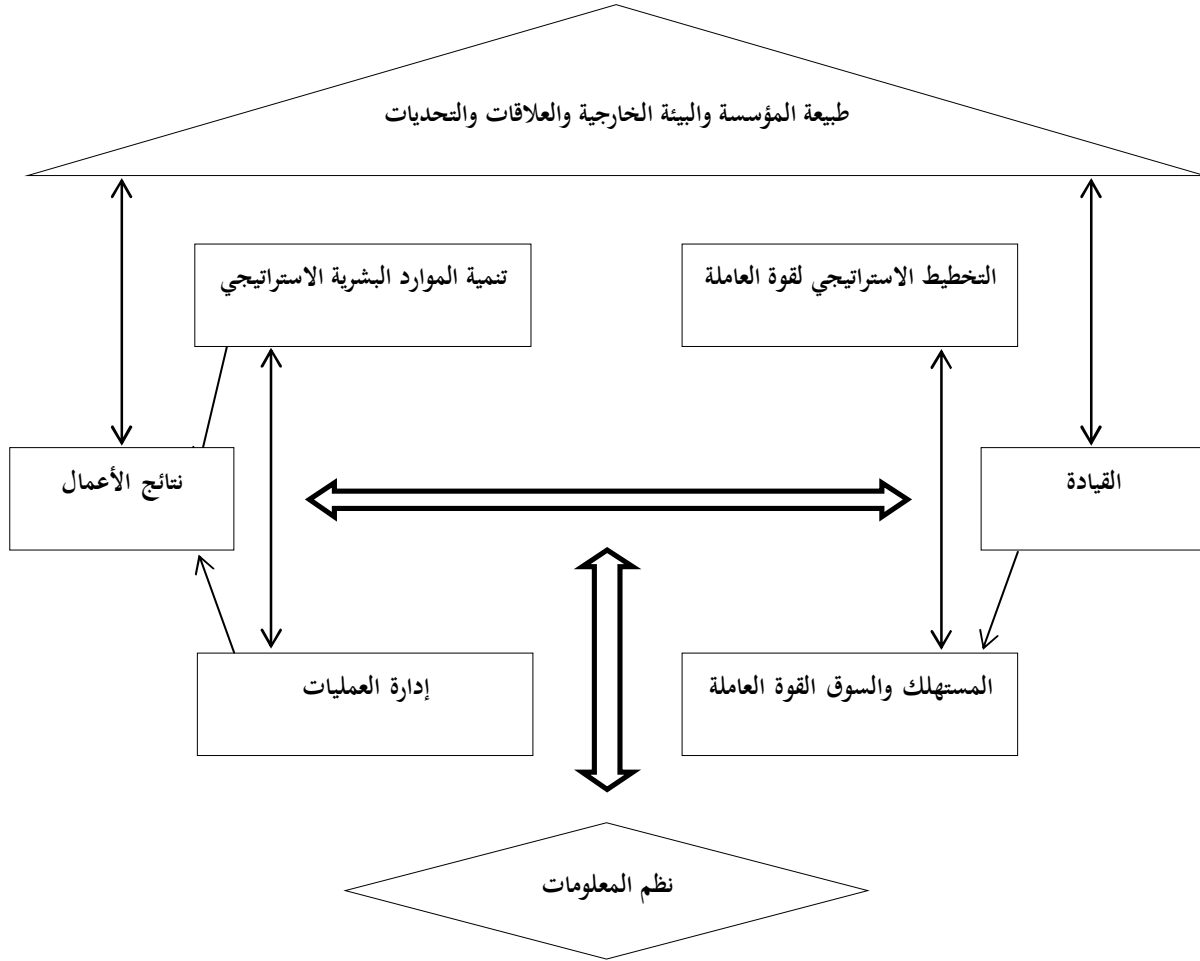
### 3.1.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المعايير المتعلقة بالأداء المتميز وكذا الاستراتيجيات المرتبطة به.

#### 1.3.1.3. معايير الأداء المتميز:

يمكن توضيح معايير الأداء المتميز من خلال الشكل رقم (02) التالي:

الشكل رقم (02): معايير الأداء المتميز



المصدر: أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد: دراسة تحليلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، الموقع الإلكتروني: [www.arado-org.org](http://www.arado-org.org)، تاريخ الاطلاع 2019/04/12، ص 128.

من خلال الشكل رقم (02) أعلاه نستخلص أن معايير الأداء المتميز تتمثل فيما يلي:

(أسيل علي مزهر، 2014، ص 127-128).

### 1. القيادة:

يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التحديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).

### 2. التخطيط الاستراتيجي:

يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).

### 3. التركيز على المستهلك والسوق:

يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

### 4. المعلومات والتحليل:

يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

### 5. تنمية الموارد البشرية:

يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

### 6. إدارة العمليات:

يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات إدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

### 7. نتائج الأعمال:

يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

### 3.1.3. استراتيجيات الأداء المتميز:

تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض استراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن المثير للاهتمام أن هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون أقل شيوعاً في مؤسسات أخرى وأهم ثلاث استراتيجيات هي:

1. التركيز على الأداء الإيجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.

2. تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، والتفاؤل بدلا من التشاؤم، والنقد الإيجابي والدعم بدلا من النقد السلبي الهدام.

3. التركيز على الفضيلة، وفلسفة السعادة، وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستراتيجية التي تتبنى الاتجاه الإيجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات

على حد سواء. (حسناة حسن عبد المجيد، 2011، ص 58).

### 2.3. مفاتيح الأداء المتميز:

سنتطرق في هذا المبحث إلى دوافع ومقومات والمتطلبات التي يجب توافرها من أجل تحقيق الأداء المتميز وكذلك إلى مؤشرات قياس الأداء المتميز وفي الأخير إلى تكاليف الأداء المتميز.

### 1.2.3. دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أن هناك تغير وتحول كبير، حيث تغير التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، كذلك من التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة.

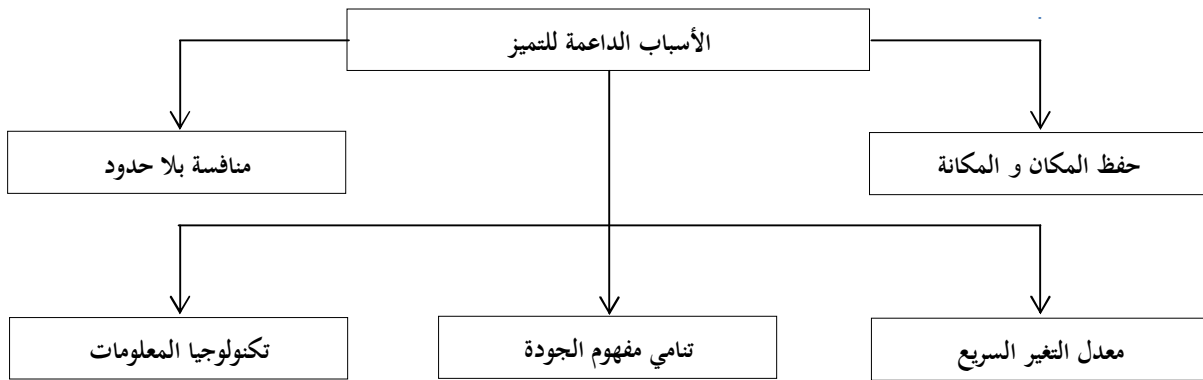
(بلهادي سعيدة، 2008، ص 132).

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التمييز، لأن المؤسسات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتمييز، ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلى فيما يلي:

- معدلات التميز السريعة.
- المنافسة.
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات. (عادل زايد، 2006، ص 07).

والشكل رقم (03) يوضح ذلك:

### الشكل رقم (03): الأسباب الداعمة للتمييز



المصدر: بلهادي سعيدة، 2008، ص 133.

يوضح الشكل رقم (03) الأسباب الداعمة للتميز والتي تتمثل في العناصر الآتية:

### 1. التغيير سريع وثابت:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية". (عادل زايد، 2006، ص 07).

والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة". (بلهادي سعيدة، 2008، ص 133).

### 2. المنافسة:

إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها مفاهيم تدعيم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي خلال هذه الفترة أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضا، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم دول العالم، بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، وهذا ما جعل من المؤسسات ضرورة مواجهة نوعا جديدا من المنافسة ألا وهي منافسة علاجها التميز في الأداء. (عادل زايد، 2006، ص 10).

### 3. تكنولوجيا المعلومات:

إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه (بلهادي سعيدة، ص 134)، ويمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات" وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات.

وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة.

### 4. حفظ المكان والمكانة:

يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فيقصد بالمكان "هو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها".

ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية، باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن أهم أركان "المكان" أي داخل المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي:

- القوى البشرية.
- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- القيادات التنظيمية. (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2004، ص 173).

### 5. تنامي الشعور بالجودة:

نظرا للتغيرات السريعة أدى المؤسسات بضرورة البحث عن الذات ومحاوله التميز عن المؤسسات المنافسة، فبواسطة التميز الذي يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضمن لها البقاء والاستمرار، ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما: "أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري". (Wheeln T and Hunger، 1998، ص 28).

### 2.2.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مقومات، كما يتطلب توافر عناصر التي تمثل متطلبات الأداء المتميز وفيما يلي نذكر أهم مقومات ومتطلبات الأداء المتميز.

### 1.2.2.3. مقومات الأداء المتميز:

تتمثل هذه المقومات فيما يلي: (بومدين يوسف، 2006، ص 128).

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية:
    - الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
    - الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
  2. مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.
  3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
  4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.
- (مدحت أبو النصر، 2008، ص 119).

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوب وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميته أو توجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات مستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ومعايير الأداء المقررة.
8. قيادة فعالة تتولى وضعاً لأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.

### 2.2.2.3. متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

1. تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوبة وطرقه والنتائج المتوقعة إلى 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 أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.
  5. ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
  6. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم. (سندية مروان سلطان الحياي، 2008، ص 10-08).
- وفي الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الأفراد العاملين الأقل تميزاً والذين لا يصلون إلى مستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة ومعالجة التصور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف. بالإضافة إلى ما سبق لا بد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن متطلبات الداعمة لوصول الأفراد العاملين للأداء المتميز هي:

- **تقليل ضغط العمل:** المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلباً على مستوى أداء الأفراد العاملين.
- **توفير مناخ تنظيمي ملائم:** أي لا بد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية أو 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 الأفراد العاملين، لذا يجلب الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، والهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عال لها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة بالإبداع والابتكار.
- **تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال:** المقصود به الأساليب التي تدرس تفضيلات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد.
- **تعديل السلوك:** إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز، إذ يتم بموجب ذلك تغيير أفعال 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 إحداث التغيير.
- **تبني الأنماط القيادية المناسبة:** يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي. (سندية مروان سلطان الحياي، ص 10).

#### 4- المؤسسة الرياضية:

#### 4-1- مفهوم المؤسسة :

هي نظام اجتماعي نسبي ، وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة.

(عدلوني، 2002، ص 14).

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني .

(بن حبيب عبد الرزاق، 2002، ص 24).

#### 4-2- المؤسسات الرياضية :

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من اجله ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت ، وروبيرز daft , roppins " أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجمال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة " ، وقد ذكر أيضا daft "أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب لمختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة " . (علي غراب، 2010، ص 52).

ويقصد بالمؤسسات الرياضية كذلك " أنها تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي الوطني والإقليمي والقاري والدولي. (بن البار ، 2009 ، ص 9) .

حيث تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : المؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير حكومية .

#### 4-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة إلى أن

جاء المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006، حيث يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية.

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المادي والمعنوي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

### ✓ مهام مديرية الشباب والرياضة :

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها .
  - تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
  - تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
  - وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية .
  - تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
  - إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .
  - السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال .
  - وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية .
  - تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها .
  - تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها .
  - ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف .
  - تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفيات والآجال المقررة.
- (المرسوم التنفيذي 06/345 ، 2006 )

✓ الهيكل التنظيمي :

ويتكون من 04 مصالح .

المصالح التابعة للمديرية :

✓ مصلحة التربية البدنية والرياضية :

وتتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها وتكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية .

✓ مصلحة نشاطات الشباب :

وتتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال .
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب .
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب .

✓ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :

ويتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية .
  - مكتب التقني والصيانة.
  - مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.
- وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب .

✓ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :

وتتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب المستخدمين والتكوين .
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها .
- مكتب الوسائل العامة .

## II- الدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة لمتغير الأداء الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

1- دراسة كمال راتب نوفل 2015 بعنوان "أثر الانضباط على الآراء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية غزة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: "الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة النزاهة والشفافية في العمل، حيث شملت عينة الدراسة 100 موظفا وموظفا موزعين على خمسة كليات حيث تم استخدام الحصر الشامل واسترداد 94 استبيان من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس بنسبة 74.8%.
- بينت الدراسة أن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي.
- أثارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمسة كان مرتفعا وهو 82.47%.
- أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان عاليا ونسبته 77.98%.

2- دراسة عبد الرحمان جبر 2010 بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم توزيع باقي (178) استبانة على المبحوثين، وقام الباحث بتصميم استبانة يتكون من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه الفئة، وقدمت توزيع الاستبانة على مدراء المدارس، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد 77.5%، وتم تحليل الاستبانات باستخدام

برنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

قد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس، وبينت النتائج وجود أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، وكذلك بينت الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي وذلك بقياس أبعاده منها مهارة التواصل، مهارة التعاون، مهارة التخطيط، الإدارة بالنتائج، حل المشكلات، إدارة التكنولوجيا، عمليات المدرسة والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وتوصلت الفرضية الرابعة إلى أنه يوجد علاقة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس الغوث الدولية بين الأداء الوظيفي، المدارس، أما الفرضية الخامسة فأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

**3- دراسة أسعد أحمد عكاشة 2008** بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Pattel" في فلسطين قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Pattel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظف بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المتكون من (1561) موظفاً، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (218) استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%)، من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Pattel.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي "السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية"، وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

## الدراسات الجزائرية:

**1- دراسة سعد قرمش زهرة 2016** بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة "RA1K" أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكدة (RA1K)، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات المستقيمين (المتدربين) تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

**2- دراسة زرواق نجيب 2015:** بعنوان "محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة (الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء الوظيفي بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل من المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على ذلك، وتحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟  
في حين أن الفرضية عامة فكانت صياغتها على النحو الآتي:

لمحددات الأداء الوظيفي علاقة موجبة بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها ( 90 ) موظفا بمقرات مديريات الشباب والرياضة لولايات (الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة).

وزع عليهم استبانة مكونة من 62 فقرة مقسمة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأداء الوظيفي ويجوي ثلاث محاور محور الجهد المبذول، ومحور القدرات الفردية، ومحور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي. والقسم الثاني خاص بالفعالية التنظيمية ويجوي سبعة محاور محور أنماط الاتصال، محور جماعة العمل، محور العمل والمؤسسة، محور الأجر ولواحقه، محور الترقية، محور الشعور بالانتماء للمؤسسة، محور مشاعر الاستقرار في المؤسسة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق إحصائية مناسبة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية وفق معادلة ألفا كرونباخ ( 0.956 ) ، وهي قيمة عالية جدا وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإصدار الثاني والعشرون (SPSS) الإحصائية .

### ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالب:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي عند أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- للجهد المبذول علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- للقدرات الفردية علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة ارتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

**3- دراسة قرماش وهيبة 2015** بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، دراسة ميدانية على عمال الاتحادات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي بمعهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبدالله، الجزائر.

وتطرق هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل اتحادية والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجابا أو سلبا حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم على الأداء الوظيفي أو مؤسسة يحتاج إلى بحث ظروفها الداخلية التي تمارس فيها القيادة وتعدد العاملين لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت هذه الدراسة إلى نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بعض الهيئات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة الفروق الموجودة لكل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية حسب كل اتحادية وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهمك أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم الوصف والتحليل والشخص للعلاقة الموجودة

بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بعض الاتحاديات الرياضية ومعرفة الارتباط وهذا الارتباط والاتجاه، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية وعددها (106) موظف من مجتمع الأصلي للدراسة وتمثل في الموظفين العاملين والتابعين للاتحاديات الرياضية الجزائرية للألعاب الجماعية سنة 2014، وكان عدد العاملين للمجتمع الأصلي هو (155) وفق الإحصائيات الرسمية لكل اتحادية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها المناسبة الذي الدراسة واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

● إن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف الأنماط القيادية، فمطها القيادي عبارة عن خليط بين الأنماط الديمقراطية والأنتوقراطي والحر) وعلمي يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق الخط الديمقراطي لسلوك قيادي في تسيير شؤونها مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية.

● كما أن الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية.

**4- دراسة من إنجاز الطالب: زاوي زيد، عمرون مفتاح (2018)** تحت عنوان القيادة التمويلية وآثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية" دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة موثقة بجملة الإبداع الرياضي، المجلد رقم (09، العدد 02) 2018 والصادر المقال 2018/11/06.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان ووظيفة على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

● وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تملك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير والتحفيز الإلهامي والابتكاري كلما كان مرؤوسيهم يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

**الدراسات السابقة لمتغير الأداء المتميز:**

**الدراسات الجزائرية:**

**1- دراسة ولد شرشالي سمية 2017** بعنوان "دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة C ومؤسسة E بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات الإبداعية وتحقيق عناصر الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، البحث، والتطوير) لتنمية قدرات ومعارف هذه الفئة المتميزة من الأفراد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واختيار عينة عشوائية من العاملين من كلا من مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM حيث وزع عدد (100) استبيان تحصل الباحث على (110)

استبيان صالح للتحليل وقام بمعالجة البيانات بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المطال الفكري في مؤسسة Condor مستوى جيد.
  - اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة ENIEM بمستوى متوسط.
  - اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.
  - اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة ENIEM.
  - اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود أداء متميز في مؤسسة Condor وعدم وجود في مؤسسة ENIEM.
  - بعد عملية المقارنة بين المؤسستين نجد أن الاستثمار لرأس المال الفكري له دور كبير في تفعيل القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق أداء متميز وهذا ما حققته دراستنا الميدانية لمؤسسة Condor.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداة متميزة من خلال القدرات الإبداعية بمؤسسة Condor، حيث تفسر الاستثمار لرأس المال الفكري من خلال القدرات الإبداعية (73%) من التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميزة بمؤسسة Condor، حيث يفسر الاستثمار لرأس المال الفكري (71%) من التباين للأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.
- 2- دراسة سالم العياشي 2014** بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة".
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة المسيلة، هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بـ (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، عينة الدراسة تكونت من (50) إطارا يعملون بمختلف المديرية الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:
- الموظفون قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.
  - يتوفر للموظفين فرص التكوين والتربص بفرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم.
  - تعمل الوزارة على بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام.
  - تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
  - يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام.
  - ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال الأداء الوظيفي بتوفير المعلومات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما في دراسة كمال راتب نوفل (2015)، عبد الرحمان جبر (2010)، سعد أحمد عكاشة (2008)، قرماش وهيبية (2015)، نجيب زرواق (2015)، زاوي زيد وعمرون مفتاح (2018).
  - كما اهتمت مجموع الدراسات التي عرضت في مجال الأداء الوظيفي بالتعرف على مفهوم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة منها مقوماته، مراحلها، أنواعه، معوقاته، كما في دراسة كمال راتب نوفل (2015)، نجيب زرواق (2015).
  - إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سالم العياشي (2014) وسعد قرمش زهرة (2016) وولد شرشالي سمية (2017)، نجيب زرواق (2015)، في التعرف على مستوى بعض أبعاد الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.
  - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سالم العياشي (2014) وولد شرشالي سمية (2017) في التعرف على مستوى الأداء المتميز.
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تسعى إلى دراسة بعض الأبعاد التي تخص الأداء الوظيفي مثل القدرات الفردية، وأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة في تحقيق الأداء المتميز للأفراد التي لم يتطرق لها بشكل معمق.
  - كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
  - إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
  - وكذلك اتفقت من حيث أداة الدراسة الاستبيان.
- متغير الأداء الوظيفي:**
- اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس الأداء الوظيفي لدراسة كمال راتب نوفل (2015)، عبد الرحمان جبر (2010)، وسعد قرمش زهرة (2016) بعد تكيفه وتحكيمه على بيئة مجتمع الدراسة في حين اعتمدت دراسة ولد شرشالي سمية (2017) ودراسة سالم العياشي على مقياس الأداء المتميز.
  - بينما باقي الدراسات السابقة اعتمدوا على مقياس الأداء الوظيفي والأداء المتميز من إعداد الباحثين أنفسهم.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الجزء تقديم أهم التعريفات التي قدمت في المؤسسات الرياضية كوزارة الشباب والرياضة ومديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وكذلك إبراز كل من مهامها وكذا الهيكل التنظيمي وما يحتويه من مصالح متعددة كل في اختصاصه ، حيث استخلصنا أن المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى لها تنظيم خاص بها .

إن الموارد البشرية تشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب وعملية إنتاج وتنمية هذا الأخير أمر هام وضروري لما له من أهمية قصوى فهو الثروات الحقيقية لأي مؤسسة وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية به من الاستخدام الفعال للموارد البشرية، هذه الإدارة تطورت من خلال مجموعة من المداخل النظرية إلى أن أصبحت وظيفة قائمة بذاتها مكانة وموقع لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى، فأصبحت تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فهي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها والامام بمختلف العوامل البيئية التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المورد البشري سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية بحكم أن المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذه التغيرات هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم.

# الفصل الثاني

الإطار العام  
للدراسة



1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1- الأداء الوظيفي:

أ- لغة : أدى إليه الشيء: أوصل، أدى، يؤدي، تأدية وأداة ومؤد (المؤدي) مؤدي أدى الشيء: قام به، قضاة (ابن منظور، 2000م، ص63).

ب- إصطلاحا:

عرف أحمد السيد مصطفى الأداء الوظيفي هو درجة بلوغ على خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وبمعنى آخر هل يحسن العاملین وفرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا. (أحمد السيد مصطفى، 2002م، ص415).

أما صحراوي فرحات فقد رأى أن الأداء الوظيفي هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (صحراوي فرحات، 2012 م، ص41) أما الدكتور صقر عاشور فيذهب إلى أن أداء الوحدة الإنتاجية هو قيامها بالأنشطة والمهام الموكلة إليها. (منصور سعدان، 1995م، ص06).

ج- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو كل جهد فكري وبدني يبذله القائد والموظف على حد سوي لتحقيق أهداف المنظمة.

1-2- إدارة الموارد البشرية:

أ- لغة:

- الإدارة : أداره، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور ، أدار الأوامر أو الرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه. (مسعود جيران، 2003م، ص45).

- الموارد: المورد، المنهل، الطريق: مصدر الرزق، جمع موارد، والموردة: الطريق إلى الماء ، يقال : المورد: الطريق الجريء. (هاشم إسماعيل، دون سنة النشر، ص198).

- البشرية: إسم مؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية) ،ثروة بشرية يراد بها الناس. (أحمد مختار عمر، 2008م، ص208).

ب- إصطلاحا:

- الإدارة : عرف صلاح الدين جوهر الإدارة : " بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية ، والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن. (ابراهيم عبد الهادي محمد: دون سنة النشر، ص26).

- الموارد البشرية: يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة. (علاء الدين يوسف: 2004م، ص103).

- إدارة الموارد البشرية: هي النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (جمال الدين محمد المرسي: 2006م، ص 16).

ج- إجرائيا: الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة الرياضية من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية وإختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية.

### 1-3- الأداء المتميز :

الأداء:

أ- لغة: أدي (تأدية) الدين سدده صلاة قيام بها في وقتها الشهادة ادلى بها إليها شيء أوصله إليها.

( أمل عبد العزيز محمود، 1997م، ص 205).

ب- إصطلاحا: يطلق مصطلح الأداء بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصریح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها. (رضا فجة، 2002م، ص 51).

ج- إجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من أعمال ودرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية.

الأداء المتميز:

- إصطلاحا: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال لعمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكريا الدوري، 2010م، ص 23).

إجرائيا: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج والممكنات.

### 1-4- المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحا: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2001م، ص 379).

- إجرائيا: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

## 2- إشكالية الدراسة:

المؤسسات الرياضية تتخذ عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهيكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشتى أنواعه.

هذا ويعرفها علي غراب على أنها "هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت Daft ، روبرز Roppies " إن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا دافت Daft " أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ". (علي غراب، 2010، ص52)

وتحتاج المؤسسات الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويعتبر المورد البشري عنصرا فعالا لمختلف التنظيمات هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام به، من خلال خلق قسم يهتم بشؤون الأفراد العاملين يقوم بمختلف الوظائف المرتبطة بترقية وتطوير أداء الأفراد من خلال وظائفه المتعددة والمتكاملة ويسمى إدارة الموارد البشرية، والتي من مهامها تحليل العمل والتصميم والتخطيط للموارد البشرية، التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز.

ويعرفها شاويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تظم الطاقة البشرية ثلاث فئات فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت، ونزلاء السجون... إلخ.

(مصطفى شاويش: 2000، ص36).

ويذكر عقيلي أن قوة الموارد البشرية وفعالية أداءها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها. (عمر عقيلي: 2005، ص13).

رغم توفر العنصر البشري بالمؤسسة الرياضية إلا أنه يعاني من قصور في الأداء المتميز للأفراد مرده إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية، وعدم مواكبة التطورات ومتطلبات العمل.

إذ يعتبر الأداء المتميز كما عرفه إيفانوسوفيتش " بأنه لكل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العاملون فيها". (Ivan cevish, 1997, 462)

وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي (التميز) من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثمة فإن الاداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وهذا ما من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال عدم فهم واجبات الوظائف وعدم التوافق المهني وغياب الدافعية وضعف الاداء. وللوصول إلى القيام بالعمل وتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية. فالأداء الوظيفي حسب ورايت " هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تعجلها قدرة على تحقيق اهدافها". (1996, wright)

بينما دافت يراه أنه " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد أن يؤثره الاداء الذي يعد مرآة المنظمة". (2001, Daft)

في حين أوضحه كوتلر " بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية المالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين". (2000, kotler)

والملاحظ أن عمل المؤسسات الرياضية في الجزائر ومنها مديريات الشباب والرياضة لا تواكب التطورات الحديثة للعمل الإداري ورغم أن هذا الموضوع متشعب الجوانب ولقي إهتمام العديد من الباحثين، إلا أن هذا لا يعني أن الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية ينحصر فقط في الاستراتيجيات ورؤوس الأموال البشرية والمناخ التنظيمي بل تعدى ذلك إلى القدرات الفردية وإجراءات العمل ونمط القيادة فهم أيضا يساهمون بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز.

وعليه أمكننا طرح التساؤل العام التالي:

**هل للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟**  
\*التساؤلات الجزئية (الفرعية):

س1/ هل للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟  
س2/ هل لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟

س3/ هل لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟

**3- أهداف الدراسة:**

1- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

2- محاولة الوصول إلى معرفة دور أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد.

3- محاولة الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

#### 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في إبراز دور الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للأفراد بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث تناولنا في هذه الدراسة بعض أبعاد الأداء الوظيفي منها القدرات الفردية للأفراد العاملين، وأنظمة وإجراءات العمل وأتماط القيادة في إدارة الموارد البشرية. حيث عالجنا في هذه الدراسة بعض هذه الأبعاد التي لم يتطرق لها الباحثون في الدراسات السابقة الأخرى.

كما سعينا من خلال هذه الدراسة إلى الحصول على معلومات تتعلق بموضوع الأداء الوظيفي وكيفية الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز لدى أفراد إدارة الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومعرفة مدى مساهمة العنصر البشري في زيادة التميز في الأداء واعتباره رأس مال فعال في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

#### 5- فرضيات الدراسة:

##### الفرضية العامة:

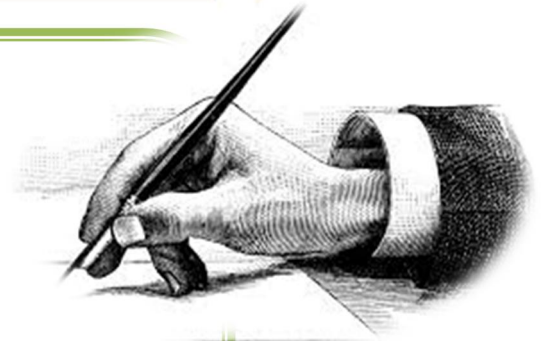
للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية للأفراد للمؤسسات الرياضية.

##### الفرضيات الجزئية (الفرعية):

- ف1/ للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- ف2/ لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- ف3/ لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

# الفصل الثالث

الإجراءات  
الميدانية للدراسة



### تمهيد :

يناقش في هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الطالب خلال هذه الدراسة، مجتمعة الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها : "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة " (جيدير، 2004، 26-27).

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة دامت أسبوعان ابتداء من 2019/05/06 إلى غاية 2019/05/19، قبلها تمكنا من الحصول على تصريح من إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لإجراء الدراسة الميدانية في 2019/05/06، حيث وقفنا على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، قمنا بمقابلة مع مختلف الموظفين العاملين بالمديرية من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن مجموع الموظفين داخل المديرية الذين بلغ عددهم (30) موظف وموظفة . من خلال ما سبق اتضح لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، ومن خلاله تم أخذ عينة مكونة من 05 أفراد بهدف حساب معامل الثبات للأداة ألفا كرونباخ.

### 2- المنهج المتبع في الدراسة :

منهج البحث يعرف على أنه: "مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة" . (بوداود، 2009، ص111) . ويعرف كذلك "أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى " (العزاوي، 2008، ص97) .

ويرى موريس أنجرس "أن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة والمنهج في العلم مسألة جوهرية، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج ". (موريس أنجرس، 2006، ص 99) .

وبما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والأداء المتميز، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان، دت، ص 48) .

### 3- مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة :

#### 3-1- مجتمع الدراسة :

يعرفه grawitz على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات " . (موريس أنجرس، 2006، ص 298) .

#### 3-2- عينة الدراسة:

العينة هي: " مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا " . (بوداود، 2009، ص 68) .  
اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 85.71% وهي عينة متجانسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي 15 أفراد من مجموع 35 فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ : 30 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا ما يوضحه (الملحق 04) .

#### 3-3- متغيرات الدراسة :

❖ المتغير المستقل : وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به

وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو الأداء الوظيفي .

❖ المتغير التابع : وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو:

الأداء المتميز .

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يشير محمد شفيق " أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا ". (محمد شفيق، 1998، ص 111) .

لهذا فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان أو لية تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم .

4-1- الاستبيان :

إن الوسائل المستعملة في جمع البيانات الميدانية تفرضها طبيعة الموضوع والمنهج المتبع، لهذا فإن الأداة التي استعملناها تتمثل في الاستمارة والتي تعرف كما يلي :

- مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث .
  - مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.
  - أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة .
  - وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين .
  - أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية . (زرزواتي، 2007، 220).
- وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية . (الملحق 01) .

## 5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبيان)

### 5-1- صدق المحكمين

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

(صفوت فرج، القياس النفسي، 2007، ص 239).

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للإستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : يوضح أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة
01	أسامة مرينز	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
02	عامر حملاوي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
03	منجحي مخلوف	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
04	تباني علي	أستاذ محاضر " ب "	جامعة المسيلة
05	والي عبد النور	أستاذ مساعد " أ "	جامعة المسيلة

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

### 5-2- الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل الى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لآراء وتحليل المحكمين و متممة له. ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من الأشخاص من المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى.

(امطانيوس نايف مخائيل، 2016، ص 106).

### 5-3- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالآتي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- اعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد)
- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

- عدد أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية: قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (05) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق البنائي لمحاو الاستبيان

### 5-4- حساب صدق وثبات الاستبيان على عينة استطلاعية:

**تعريف صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاو الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

**تعريف ثبات الاستبيان؛** ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

### 5-6- صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

عندما يتم حساب معامل الارتباط بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية

أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه .

**ملاحظة: مستوى المعنوية (Sig):** أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحصائية لنتائج الدراسة الميدانية. **ومستوى الدلالة الإحصائية (0.05)** وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05. (عبد الكريم بوحفص 2013، ص 24-26). وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة ببرنامج (SPSS. V 25) ونتائج مبينة في الجدول التالي :

### أ- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الجدول رقم (02): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم	النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم
دال	0.024	0.579 <sup>*</sup>	العبارة رقم 05	دال	0.015	0.612 <sup>*</sup>	العبارة رقم 01
دال	0.007	0.660 <sup>**</sup>	العبارة رقم 06	دال	0.009	0.650 <sup>**</sup>	العبارة رقم 02
دال	0.033	0.553 <sup>*</sup>	العبارة رقم 07	دال	0.020	0.592 <sup>*</sup>	العبارة رقم 03
			غير دال		0.409	0.230	العبارة رقم 04
<p>**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.01</p> <p>*دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.05</p> <p>قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p>							
<b>عدد العينة الاستطلاعية 15 فرد</b>							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الشائبة المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات (الرياضية) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

كما وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أيضا أن العبارة رقم 04 غير دالة إحصائيا حيث أن قيمة 0.230 SIG= للعبارة رقم 04 أكبر من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه لذا يتوجب حذفها من **المحور الأول** كما انه تأكدنا أيضا من ضرورة حذف هاته العبارة غير دالة احصائيا حيث بحساب الثبات تبين أن قيمة ألفا كرومباخ ترتفع ( أنظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان)، ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 06 عبارات.

### ب.- الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02

الجدول رقم (03): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات **المحور 02**:

النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم	النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم
دال	0.030	0.559*	11	دال	0.043	0.529*	08
دال	0.001	0.772**	12	دال	0.004	0.692**	09
دال	0.000	0.826**	13	دال	0.003	0.705**	10
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.01							
*دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.05							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05، فانه يوجد ارتباط معنوي.							
<b>عدد العينة الاستطلاعية 15 فرد</b>							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات **المحور 02** تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات **المحور 02** المتعلقة بقياس (لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الاداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية). صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. أي لم يتم حذف أي عبارة ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 06 عبارات.

### ج- الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03

الجدول رقم (04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03:

النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson		النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	
دال	0.007	0.661**	العبارة رقم 17	دال	0.006	0.673**	العبارة رقم 14
دال	0.008	0.659**	العبارة رقم 18	دال	0.024	0.577*	العبارة رقم 15
دال	0.001	0.749**	العبارة رقم 19	دال	0.01	0.642**	العبارة رقم 16
<p>**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.01</p> <p>*دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.05</p> <p>قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p> <p><b>عدد العينة الاستطلاعية 15 فرد</b></p>							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور 02 تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور 03 المتعلق بقياس (لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. أي لم يتم حذف أي عبارة ومنه عدد عبارات هذا المحور أصبح 06 عبارات.

### 5-7- حساب ثبات الاستبيان وفق طريقة الفا كرومباخ

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات المختلفة لدرجة الثبات ل **معامل Cronbach's Alpha** :

(مصطفى طويطي، 2018، ص 149).

الجدول رقم (05): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرونباخ					
النتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	قبل حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها	قبل حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها			
ثابت	06	عبارة رقم 04	0.626	0.557	المحور (الأول)	01	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.768	المحور (02)	02	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.663	المحور (03)	03	
ثابت	18	عبارة رقم 04	0.750	0.739	جميع الفقرات الاستبيان		

تم حساب الثبات على عينة استطلاعية عددها 20 فردا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم **مقبولة** وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور **الأول** بلغت 0.626 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور **الثاني** بلغت 0.768 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور **الثالث** بلغت 0.663 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.750 ويضم 18 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

الصورة النهائية للاستبيان: بناءً على الخطوات سابقة الذكر تتكون الصورة النهائية لأداة من الأجزاء مقسمة كما يلي:

عدد العبارات	أبعاد ومحاوير الاستبيان
06	المحور (01) للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
06	المحور (02) لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
06	المحور (03) لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
18	جميع الفقرات الاستبيان

وتم تحديد الاستجابة على عبارات الاستبيان ضمن بدائل لمقياس ليكارت التالي:

دائمًا	أحيانا	نادرا	البدائل
03	02	01	درجات القياس

### 5-8- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V25)** وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات الاستبيان
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.
- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة وفيما يلي القانون الإحصائي للاختبار:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات .

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على العبارات الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات:

**دالة احصائياً:** إذا كان  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولة

**غير دالة احصائياً:** إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة اقل من الجدولة

درجة الحرية ل (نادرا، أحيانا، دائما) هي تساوي: عدد البدائل - 03 = 02

$\chi^2$  الجدولة عند درجة حرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 هي 5.991

5-9- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

- المرحلة الأولى :

بعد الرجوع إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة، حيث أننا قبل الشروع في بناء الاستبيان أجرينا الدراسة الاستطلاعية تم فيه استكشاف وتحديد عينة الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع أفرادها، وبناء عليه قمنا من خلاله تصميم أسئلة الاستبيان .

- المرحلة الثانية :

بعد تصميم الاستبيان بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة اعتمادا على صدق المحكمين وكأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الاختصاص لإجراء بعض التعديلات عليه للوصول إلى ضبط الاستبيان في صورته النهائية، كما تم توزيع استمارة الاستبيان لعينة 05 أفراد من مجتمع الدراسة بغية التأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وبعد أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة التي بلغت 30 موظف وموظفة، حيث تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة لتفريغها ومعالجتها إحصائياً .  
تم إجراء كل هذه المراحل خلال الفترة الممتدة من 06 إلى 19 / 05 / 2019 .

- حدود الدراسة :

**الحدود البشرية :** شملت الدراسة عينة متمثلة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

**الحدود المكانية :** يقتصر تطبيق الدراسة على مكان تواجد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

**الحدود الزمنية :** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي :ابتداء من شهر نوفمبر 2018 إلى آخر شهر ماي 2019 .

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وهذا باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (spss25) وفيما يأتي نذكر الأساليب التي قمنا باستخدامها:

- 1 اختبار معامل ألفا كرونباخ، للوقوف على مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- 2 معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات الاستبيان
- 3 التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
- 4 اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة  
وفيما يلي القانون الاحصائي للاختبار:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

# الفصل الرابع

عرض النتائج  
وتفسيرها ومناقشتها



تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللتعرف على دور كل من القدرات الفردية وأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.  
تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا الفصل يتناول عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفيما يلي:

**1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها**

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور (01) القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

العبارة 01: امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز بالمؤسسات الرياضية:  
الغرض من العبارة 01: معرفة ما إذا كان امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء لديهم في المؤسسة الرياضية.

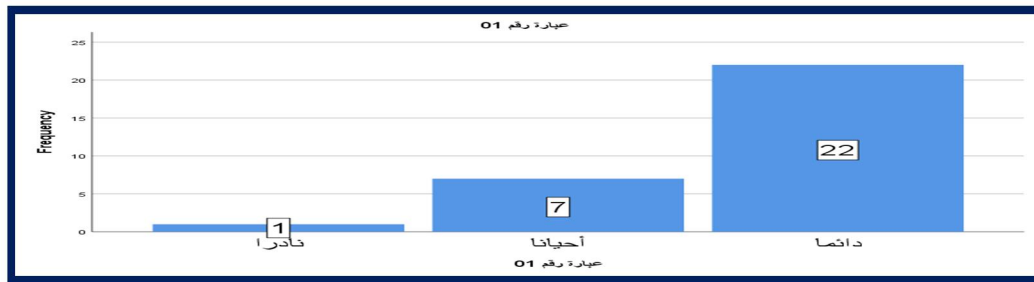
**الجدول رقم (07): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) المحور 01**

الإستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا <sup>2</sup> كاي تربيع Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	23.400	3.3	1	نادرا
					23.3	7	أحيانا
					73.3	22	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

**الشكل رقم (04): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (01) للمحور الأول**



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة: [امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز بالمؤسسات الرياضية]** كانت لصالح **دائما** بقيمة مشاهدة 22 ونسبة 73.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانا** بقيمة مشاهدة: 07 أي بنسبة 23.30% ولصالح نادرا بقيمة مشاهدة 01 ونسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 23.400 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما** ونسبة 73.30%

**الاستنتاج:** ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون ونسبة 73.30% **على أن امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الرياضية**، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة ولد شرشالي " دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" في محور مدى توافر القدرات الابداعية للموظفين، الدراسات السابقة، ص 38.

العبارة 02: تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية.  
الغرض من العبارة 02: معرفة ما إذا كان لمساهمة القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

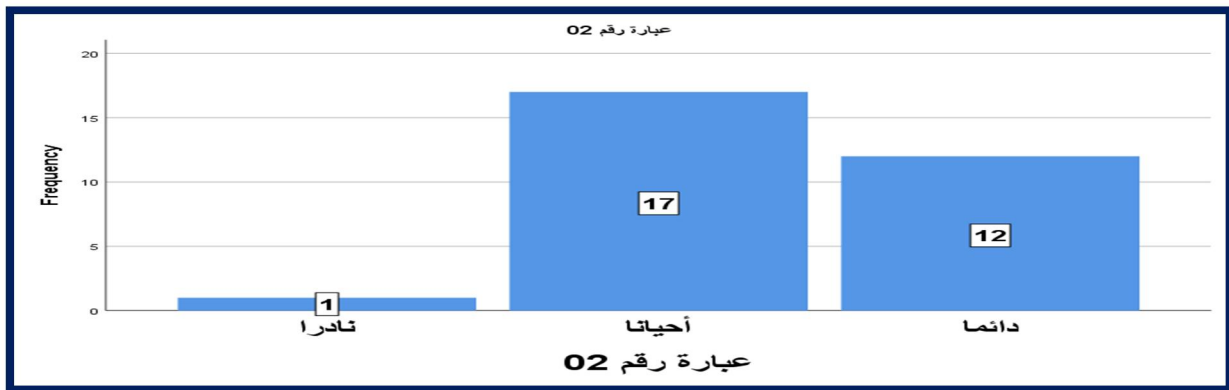
الجدول رقم (08): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (02) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.001	5,991	13.400 <sup>a</sup>	3.3	1	نادرًا
					56.7	17	أحيانًا
					40.0	12	دائمًا
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (02) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة: [تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية، كانت لصالح أحيانا** بقيم مشاهدة 17 ونسبة 56.70% ولصالح **دائما** بقيم مشاهدة: 12 أي بنسبة 56.7% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم **نادرا** بقيم مشاهدة 01 ونسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 13.4000 وهي **أكبر** من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.001 **أقل** من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرر دائما** ونسبة 56.70%

**الاستنتاج:** ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب نسبة 56.70% على أن القدرات الفردية تساهم في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمؤسسات الرياضية .

العبارة 03: تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

الغرض من العبارة 03: معرفة مساهمة القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين للمؤسسة الرياضية.

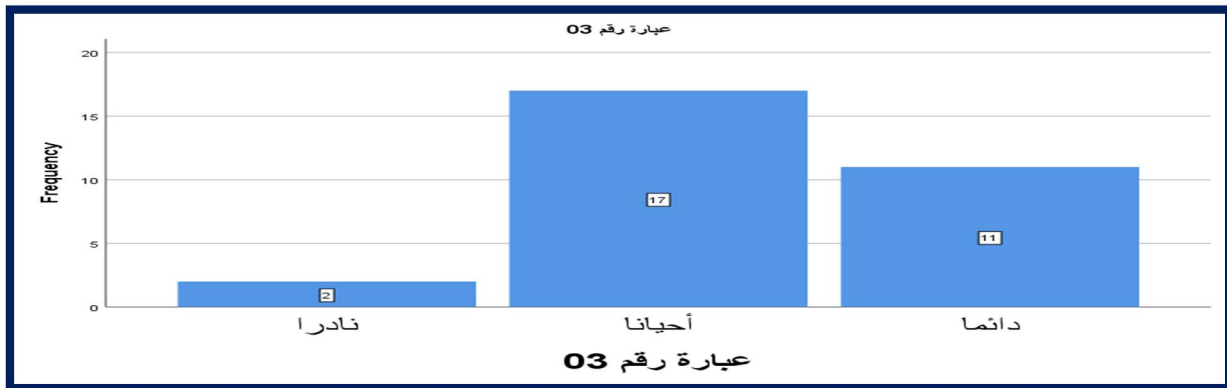
الجدول رقم (09): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (03) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.003	5,991	11.400 <sup>a</sup>	6.7	2	نادرًا
					36.7	11	أحيانًا
					56.7	17	دائمًا
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (03) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة**: تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية. كانت لصالح **دائمًا** بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانًا** بقيم مشاهدة: 11 أي بنسبة 36.70% ولصالح نادرًا بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 11.40 وهي **أكبر** من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.003 **أقل** من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرار: دائماً** وبنسبة 56.70%

**الاستنتاج**: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن القدرات الإبداعية للأفراد تساهم في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية. وهذا بنسبة 56.70% حسب وجهة نظرهم

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

العبارة 04: إمتلاك الفرد لمهارات التواصل ساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.  
الغرض من العبارة 04: معرفة ما إذا كان امتلاك الفرد لمهارات التواصل يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد للمؤسسة الرياضية.

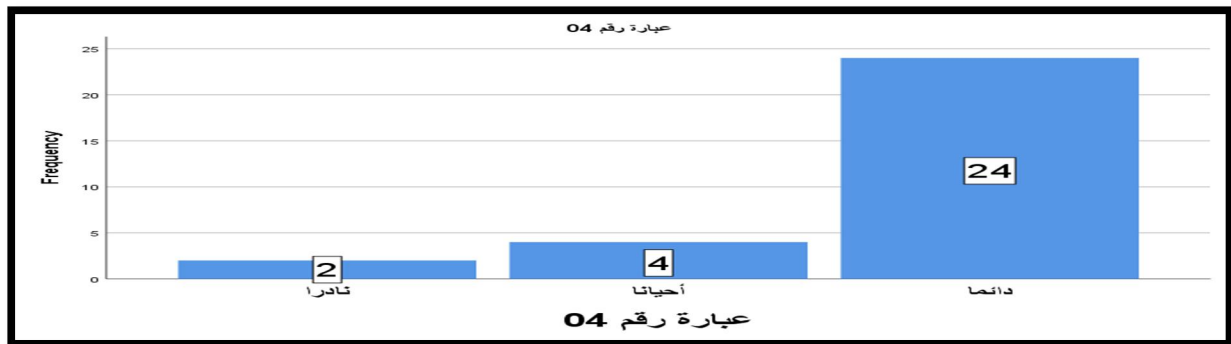
الجدول رقم (10): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (04) المحور 01

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	29.600 <sup>a</sup>	6.7	2	نادرا
					13.3	4	أحيانا
					80.0	24	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (04) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: إمتلاك الفرد لمهارات التواصل ساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 24 ونسبة 80.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 04 أي بنسبة 13.30% ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 02 ونسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 29.60 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما ونسبة 80.00%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن إمتلاك الفرد لمهارات التواصل يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية وبهذا بنسبة 73.30% حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة كمال راتب نوفل (2015) تحت عنوان: " أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، الدراسات السابقة، ص 34.

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

العبارة 05: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية .

الغرض من العبارة 05: معرفة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

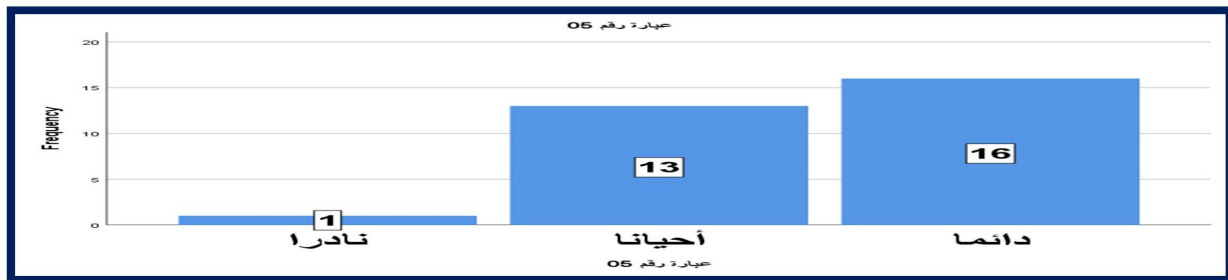
الجدول رقم (11): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (05) المحور 01

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	1	3.3	5,991	12.600 <sup>a</sup>	0.002	2	دال
أحيانا	13	43.3					
دائما	16	53.3					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (05) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية. كانت لصالح دائما بقيمة مشاهدة 53.30 ونسبة 43.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيمة مشاهدة: 13 أي بنسبة 43.30% ولصالح نادرا بقيمة مشاهدة 01 ونسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.002 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار دائما ونسبة 53.30%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب نسبة 53.30% على أن باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة ولد شرشالي: " دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" في محور مدى توافر القدرات الابداعية للموظفين، الدراسات السابقة، ص 38.

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

العبارة 06: إمتلاك الفرد للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.

الغرض من العبارة 06: معرفة ما إذا كان لإمتلاك الفرد القدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد للمؤسسة الرياضية.

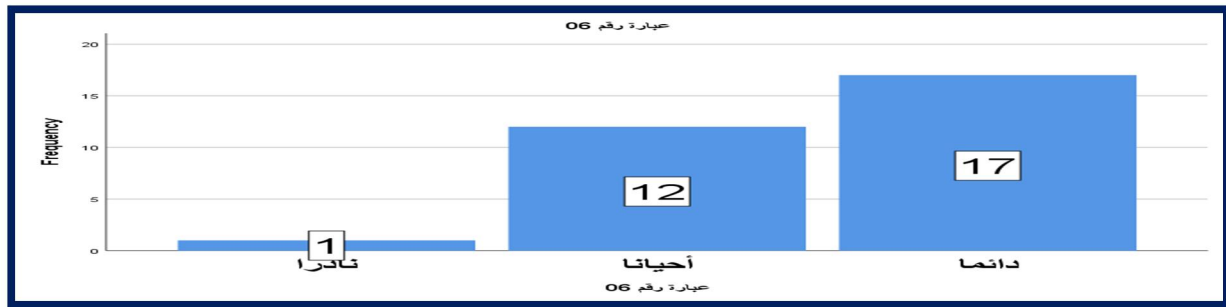
الجدول رقم (12): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (06) المحور 01

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	1	3.3	5,991	13.400 <sup>a</sup>	0.001	2	دال
أحيانا	12	40.0					
دائما	17	56.7					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (09): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (06) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: إمتلاك الفرد للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية. كانت لصالح دائما بـ 17 مشاهدة وبنسبة 56.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بـ 12 أي بنسبة 40.00% ولصالح نادرا بـ 01 مشاهدة وبنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 13.40 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار دائما وبنسبة 56.70%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن إمتلاك الفرد للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم وبـ 56.70% في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية حسب وجهة نظرهم.

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور (02): أنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

العبارة 07: سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية

الغرض من العبارة 07: معرفة سهولة إجراءات وقواعد العمل ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز داخل للأفراد المؤسسة الرياضية.

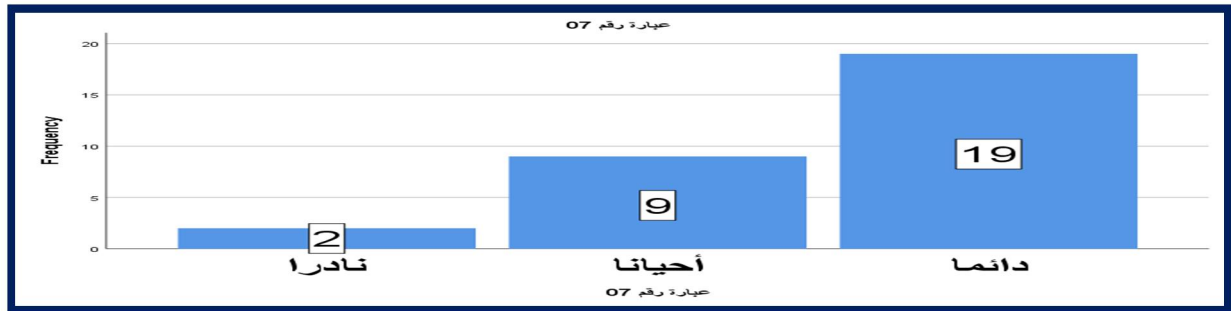
الجدول رقم (13): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (07) المحور 02

الإجابات	التكرارات	%	Chi-Square <sup>2</sup> كاي تربيع		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	2	6.7	5,991	14.600	0.001	2	دال
أحيانا	9	30.0					
دائما	19	63.3					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (10): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (07) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 09 أي بنسبة 30.0% ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 02 ونسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كاي<sup>2</sup>) حيث بلغت (كاي<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 14.60 وهي أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.001 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر دائما ونسبة 63.30%

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم دائما وب نسبة 63.30% في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الرحمان محمد جبر(2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة"، الدراسات السابقة، ص 34-35.

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

العبارة 08: تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .

العرض من العبارة 08: معرفة ما مدى تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل ومساهمته في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .

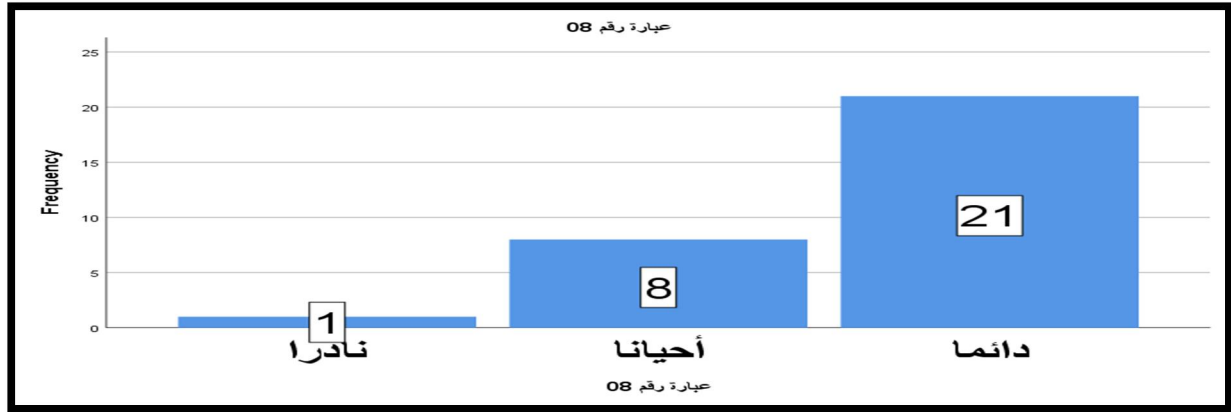
الجدول رقم (14): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (08) المحور 02

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.000	5,991	20.600 <sup>a</sup>	3.3	1	نادرا
					26.7	8	أحيانا
					70.0	21	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (11): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (08) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 21 ونسبة 70.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 08 أي بنسبة 26.70% ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 01 ونسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 20.60 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار دائما بنسبة 70.00% الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم دائما وب نسبة 73.30% في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

العبارة 09: السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

العرض من العبارة 09: معرفة السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

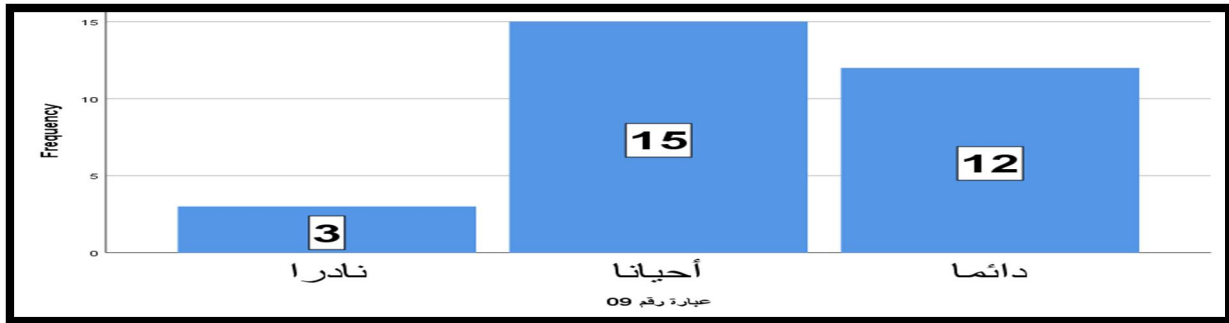
الجدول رقم (15): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (09) المحور 02

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	3	10.0	5,991	7.800 <sup>a</sup>	0.020	2	دال
أحيانا	15	50.0					
دائما	12	40.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (09) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح **أحيانا** بقيم مشاهدة 15 ونسبة 50.00% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **دائما** بقيم مشاهدة: 07 أي بنسبة 23.30% ولصالح **نادرا** بقيم مشاهدة 01 بنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 7.80 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ 0.020 = SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: **أحيانا** بنسبة 50.00% الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب بنسبة 50.00% على السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح أحيانا بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية، وهذا ما يتوافق مع دراسة أسعد أحمد عكاشة 2008 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Pattel" في فلسطين قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في محورها الثالث حول الأداء الوظيفي، الدراسات السابقة، ص 35.

العبارة 10: تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

العرض من العبارة 10: معرفة مدى تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

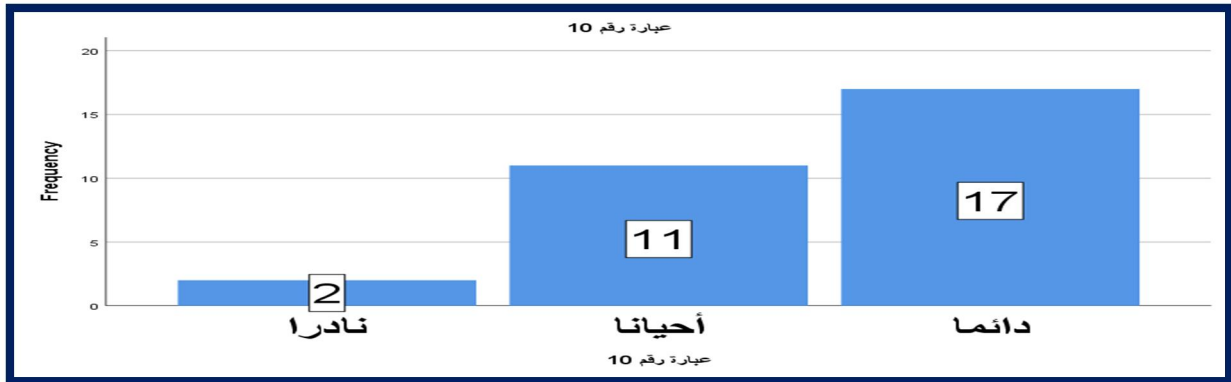
الجدول رقم (16): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (10) المحور 02

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرًا	2	6.7	5,991	11.400 <sup>a</sup>	0.003	2	دال
أحيانًا	11	36.7					
دائمًا	17	56.7					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (13): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (10) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.] كانت لصالح **دائمًا** بـ 17 مشاهدة وبنسبة 56.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجابتهم لصالح **أحيانًا** بـ 11 مشاهدة: أي بنسبة 36.70% ولصالح نادرًا بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 11.40 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.003 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرر**: **دائمًا** وبنسبة 56.70%

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب بنسبة 56.70% على أن تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل دائماً على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

العبارة 11: الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.  
الغرض من العبارة 11: الوصول إلى معرفة الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

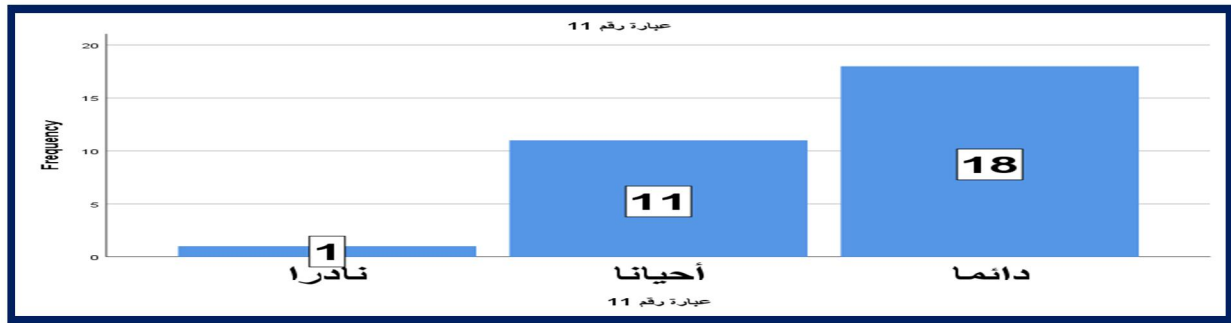
الجدول رقم (17): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (11) المحور 02

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.001	5,991	14.600 <sup>a</sup>	3.3	1	نادرا
					36.7	11	أحيانا
					60.0	18	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (14): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (11) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة: [الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية]** كانت لصالح **دائما** بقيمة 18 مشاهدة وبنسبة 60.00% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانا** بقيمة مشاهدة: 11 أي بنسبة 36.70% ولصالح نادرا بقيمة مشاهدة 01 وبنسبة 3.30% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 014.60 وهي **أكبر** من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.001 **أقل** من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما** وبنسبة 60.00% **الاستنتاج:** ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب بنسبة 60.00% على أن الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية حسب وجهة نظرهم.

العبارة 12: نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 12: معرفة مساهمة نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية والتي تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

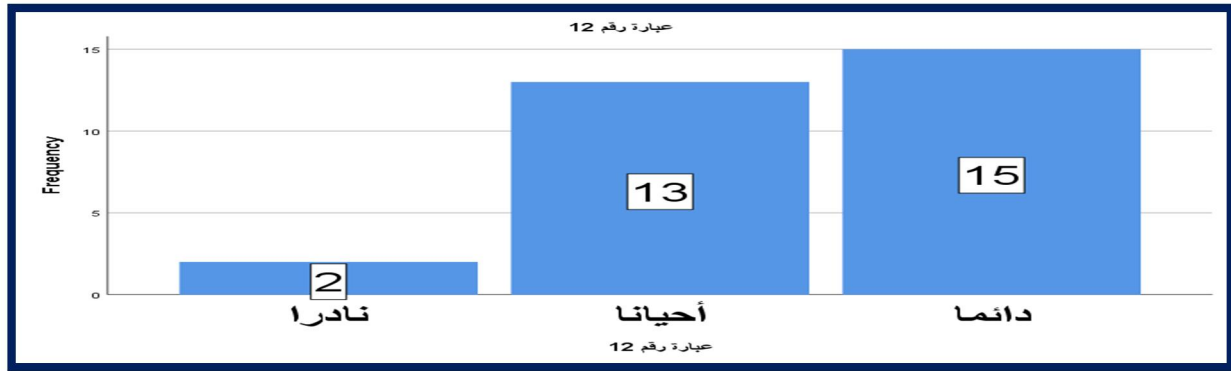
الجدول رقم (18): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (12) المحور 02

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرًا	2	6.7	5,991	9.800 <sup>a</sup>	0.007	2	دال
أحيانًا	13	43.3					
دائمًا	15	50.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (15): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (12) للمحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح **دائمًا** بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانًا** بقيم مشاهدة: 13 أي بنسبة 43.30% ولصالح نادرًا بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 9.800 وهي **أكبر** من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.007 **أقل** من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرار: دائماً** وبنسبة 50.00% **الاستنتاج:** ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وب بنسبة 50.00% على أن نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور (03): نمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

العبارة 13: المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 13: معرفة المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

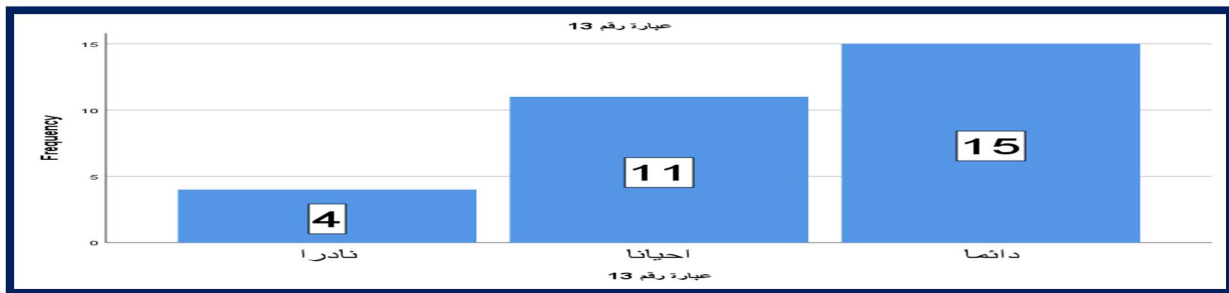
الجدول رقم (19): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (14) المحور 03

الإجابات	التكرارات	%	Chi-Square <sup>2</sup> كاي تربيع		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	4	13.3	5,991	6.200 <sup>a</sup>	0.045	2	دال
أحيانا	11	36.7					
دائما	15	50.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (16): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (13) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة: [المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]**. كانت لصالح **دائما** بـ 15 مشاهدة وبنسبة 50.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانا** بـ 11 مشاهدة: أي بنسبة 36.70% ولصالح نادرا بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.3% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت المحسوبة بلغت 6.20 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.045 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر** تكرر: **دائما** وبنسبة 50.0%

**الاستنتاج:** ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية، حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الرحمان جبر 2010 بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، في محور مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، الدراسات السابقة، ص ص 34-35.

العبارة 14: تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية .

الغرض من العبارة 14: معرفة مساهمة القيادة العليا بالمؤسسة من خلال الأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية والتي تعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية .

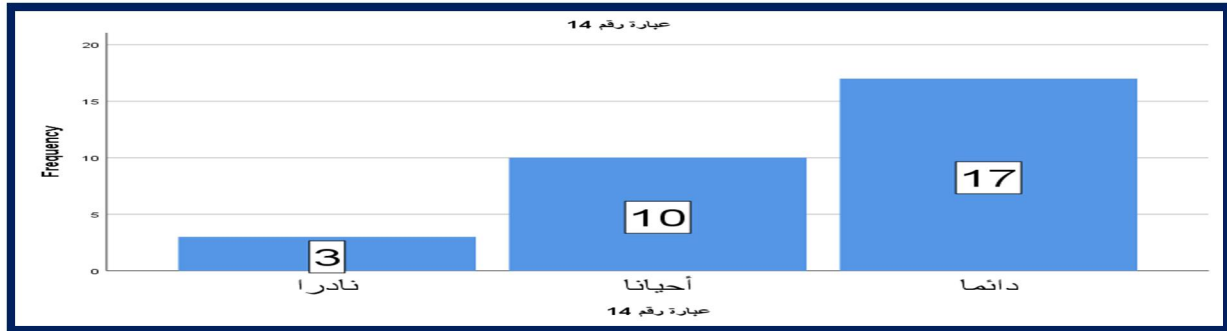
الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (14) المحور 03

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	Sig	كاي تربيع <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.007	5,991	9.80	10.0	3	نادرا
					33.3	10	أحيانا
					56.7	17	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (17): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (14) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بـ 17 مشاهدة وبنسبة 56.70% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بـ 10 مشاهدة أي بنسبة 33.3% ولصالح نادرا بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.0% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كاي<sup>2</sup>) حيث بلغت المحسوبة بلغت 9.80 وهي أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.007 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 56.70% الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية. حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الرحمان جبر 2010 بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، في محور مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، الدراسات السابقة، ص ص 34-35.

العبارة 15: تعمل القيادة العليا على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 15: معرف عمل القيادة العليا في تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

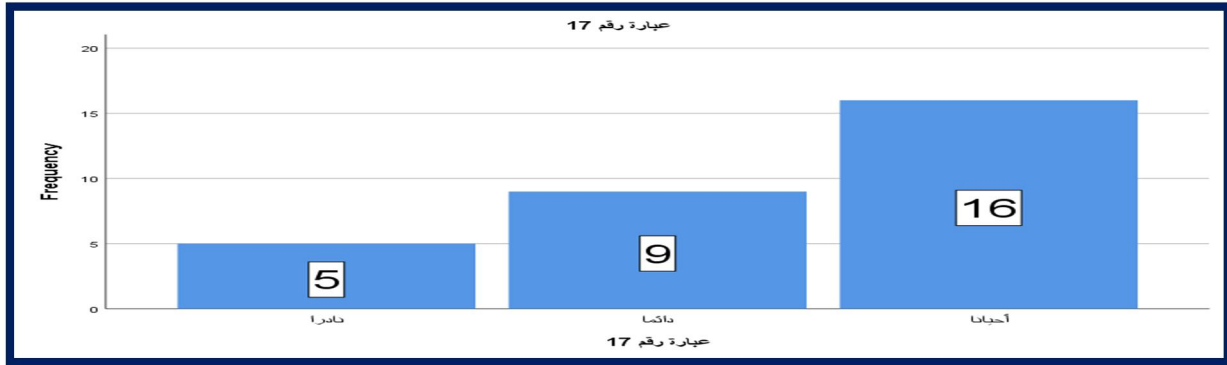
الجدول رقم (21): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (15) المحور 03

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	2	6.7	5,991	10.40	0.006	2	دال
أحيانا	16	53.3					
دائما	12	40.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (18): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (15) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [تعمل القيادة العليا على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بـ 16 مشاهدة وبنسبة 53.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بـ 12 مشاهدة: أي بنسبة 40.0% ولصالح نادرا بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.7% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 10.40 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.006 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 53.3%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن تعمل القيادة العليا ونسبة 53.30% على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية. حسب وجهة نظرهم.

العبارة 16: يتمتع المرؤوسون بجدية كاملة في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 16: معرفة الجدية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

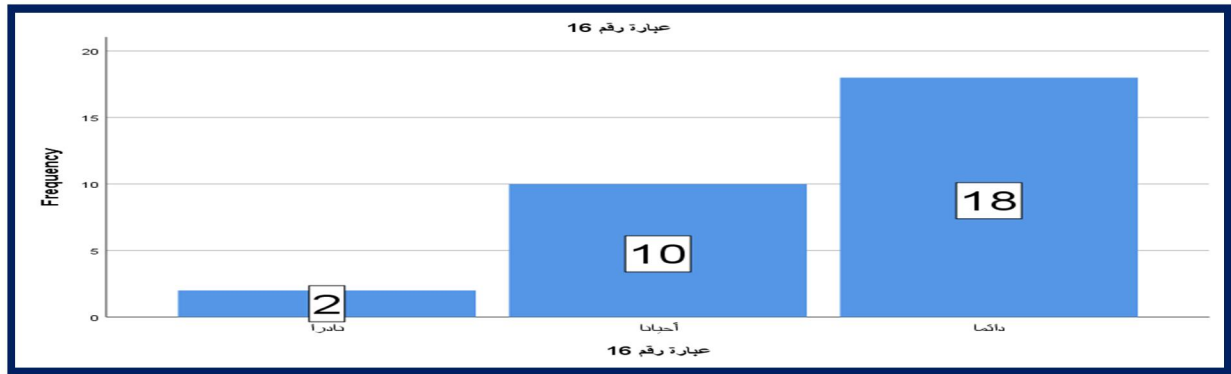
الجدول رقم (22): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (16) المحور 03

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	2	6.7	5,991	12.80	0.002	2	دال
أحيانا	10	33.3					
دائما	18	60.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (19): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (16) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [يتمتع المرؤوسون بجدية كاملة في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بـ 18 مشاهدة وبنسبة 60.00% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بـ 10 أي بنسبة 33.3% ولصالح نادرا بـ 2 مشاهدة وبنسبة 6.7% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 12.80 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.002 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 60.00%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن نسبة جدية المرؤوسون في إنجاز مهامهم هي 60.00% مما يؤدي إلى الوصول ب أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية. حسب وجهة نظرهم.

العبارة 17: تقدير الرؤساء في العمل لجهود المرؤوسين داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 17: معرفة مدى تقدير الرؤساء في العمل لجهود مرؤوسيهم داخل المؤسسة الرياضية.

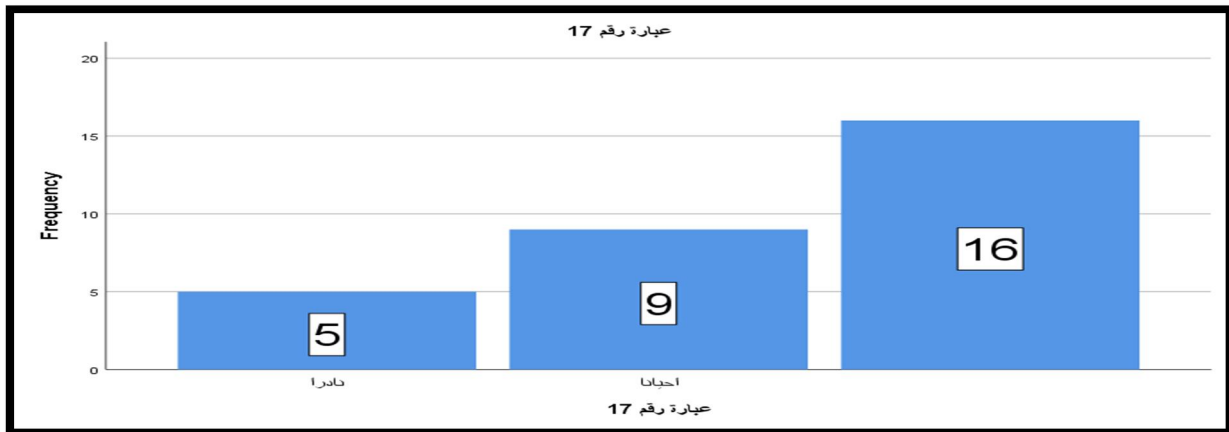
الجدول رقم (23): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (17) المحور 03

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	sig	كاي تربيع "Chi-Square"		%	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.045	5,991	6.20	16.7	5	نادرا
					30.0	9	أحيانا
					53.3	16	دائما
					100.0	30	المجموع

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (20): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (17) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [تقدير الرؤساء في العمل لجهود المرؤوسين داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.3% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 09 أي بنسبة 30.0% ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 16.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كاي<sup>2</sup>) حيث بلغت (كاي<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 6.20 وهي أكبر من كاي<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.045 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 53.3%.

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن تقدير الرؤساء في العمل لجهود المرؤوسين داخل المؤسسة الرياضية. حسب وجهة نظرهم.

العبارة 18: شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبثقة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

الغرض من العبارة 18: معرفة شعور الموظفين والثقة بأنفسهم وبثقة رؤسائهم لهم والتي تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

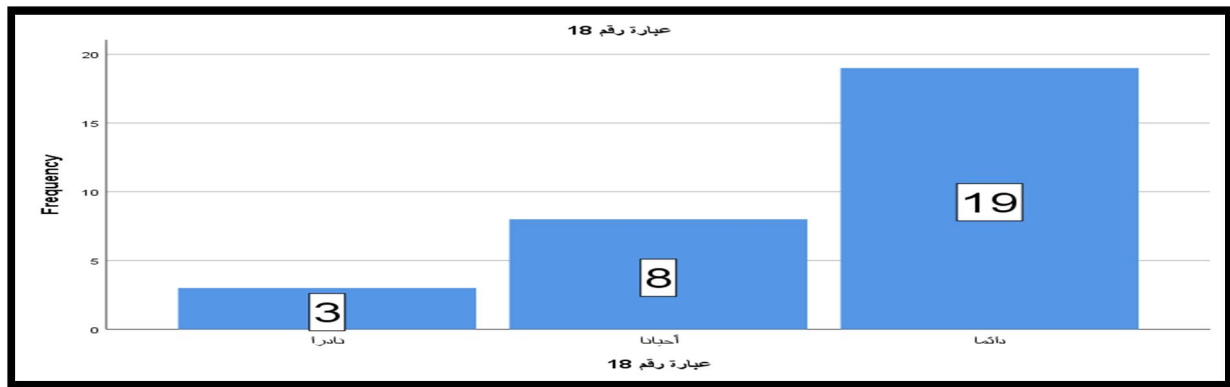
الجدول رقم (24): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (18) المحور 03

الإجابات	التكرارات	%	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	3	10.0	5,991	13.40	0.001	2	دال
أحيانا	8	26.7					
دائما	19	63.3					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (21): رسم بياني يبين إجابات العينة على السؤال رقم (18) للمحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول **العبارة**: [شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبثقة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح **دائما** بقيم مشاهدة 19 ونسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح **أحيانا** بقيم مشاهدة: 09 أي بنسبة 30.0% ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 6.70% وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 13.40 وهي **أكبر** من كا<sup>2</sup> الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.001 **أقل** من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية **لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما** وبنسبة 63.30%

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبثقة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية، حسب وجهة نظرهم.

## 2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية:

✓ تم استخدام اختبار كاي تربيع ( $\chi^2$ ).

✓ تم تحديد مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات السابقة.

✓ حساب درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: = عدد البدائل السؤال وموجب عنها -01.

✓ تحديد القيم الحرجة لـ  $\chi^2$  أو تسمى أيضاً قيمة  $\chi^2$  الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02 فإن قيمة  $\chi^2$  الجدولية تساوي 5.991 =  $\chi^2$ .

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة  $\chi^2$  المحسوبة وقيمة  $\chi^2$  الجدولية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية في معظم الأسئلة أو كلها فإننا نقبل الفرضية. أو نقارن بين احتمال الخطأ أو تسمى أيضاً مستوى المعنوية (sig) فإذا كانت أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية

### - عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية

### الجدول رقم (25): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 01

رقم	العبارات	Chi-Square	df	Sig.	نتيجة دلالة $\chi^2$
1.	امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الرياضية.	23.400	2	0.000	دال إحصائياً
2.	تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية.	13.400	2	0.001	دال إحصائياً
3.	تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.	11.400	2	0.003	دال إحصائياً
4.	إمتلاك الفرد لمهارات التواصل ساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.	29.600	2	0.000	دال إحصائياً
5.	استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية.	12.600	2	0.002	دال إحصائياً
6.	إمتلاك الفرد للقدررة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.	13.400	2	0.001	دال إحصائياً
دال إحصائياً أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكراراً وأيضاً قيمة $\chi^2$ المحسوبة أكبر من كاي 2 الجدولية قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة .

نجد أن معظم أسئلة **المحور 01** دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً **دائماً** عند مستوى دلالة (0.05)، حيث  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة القدرات الفردية في تعزيز دورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفين المستجوبين ب مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال امتلاك موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة للمهارات الإدارية والقدرات الفردية والقدرات الإبداعية التي يتمتعون بها وإضافة إلى تميزهم بامتلاك مهارات التواصل هذا كله ساهم تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية إضافة إلى استخدامهم الأساليب الإدارية الحديثة وقدرتهم على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة بإدارة الموارد البشرية ب مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة ساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية **حسب وجهة نظرهم**

**إذن نستنتج:** حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية من جانب امتلاك موظفي مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة القدرات الفردية فإن وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول أن لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز لديهم

### ✘ اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه: للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه: للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، حيث كانت إجابات أفراد العينة كلها تصب في هذا الاتجاه حيث أكدوا على أهمية القدرات الفردية (القدرات الإبداعية، المهارات الإدارية، حل المشكلات، مهارات التواصل، أساليب الإدارة الحديثة واستخدام التكنولوجيا) في تحقيق أداء متميز وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة:
- سعد قرمش زهرة (2016) التي توصلت إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المتدربين تعزى إلى متغيرات السن، المستوى التعليمي وعدد دورات التدريبية لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب لتنمية قدراتهم الفردية.
- ولد شرشالي سمية (2017) التي توصلت إلى وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة فيما يخص الاستثمار في الرأس المال الفكري (تدريب، تحفيز، بحث، تطوير) وذلك لتنمية قدراتهم الإبداعية

## الفصل الرابع----- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

للوصول إلى تحقيق أداء متميز لمؤسستهم بمستوى جيد، مما سمح لهم بتنمية قدراتهم الفردية، وهذا ما تحقق في هذه الدراسة من خلال رفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

• سالم العياشي (2014) التي توصلت إلى أن الموظفون قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية القيام بتحقيق أداء متميز وكذلك تهم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وكذلك ينظر المسؤولين إلى الأساليب الجديدة والحديثة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية، وكذلك تعمل الوزارة على توفير فرص التكوين والتربص بغرض الاحتكاك واكتساب الخبرات لرفع كفاءة أدائهم الوظيفي ومما سبق نستنتج: ثبات صحة فرضيتنا وكانت محققة أي أن للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

### - عرض نتائج الفرضية 02 ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

### الجدول رقم (26): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 02

رقم	العبارات	Chi-Square	df	Sig.	نتيجة دلالة كا2
7.	سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	14.600	2	0.001	دال إحصائيا
8.	تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	20.600	2	0.000	دال إحصائيا
9.	السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	7.800	2	0.020	دال إحصائيا
10.	تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	11.400	2	0.003	دال إحصائيا
11.	الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.	14.600	2	0.001	دال إحصائيا
12.	نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	9.800	2	0.007	دال إحصائيا
دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاي 2 الجدولية قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة.

نجد أن معظم أسئلة **المحور 02** دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا **دائما** عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة أنظمة وإجراءات العمل في تعزيز دورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية وهذا حسب آراء

والاتجاهات موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: ما توفره إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة للموظفين عاملينا بيها من سهولة إجراءات وقواعد العمل و تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل بالمديرية إضافة الى وضع مصالح الإدارية للموارد البشرية السياسات التنظيمية وهذا ما تسمح ويساهم بتحقيق الأداء المتميز للموظفين داخل المديرية كما أن تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية على أداء والعمل الموظفين بالمديرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز كما أن الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل بالمديرية وتوفيرها لنظم المعلومات الإدارية أدى ذلك إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حسب وجهة نظرهم.

**إذن نستنتج:** حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية من جانب توفير إدارة الموارد البشرية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة **لأنظمة وإجراءات العمل الجيدة** فانه وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور 02 أن لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز لديهم بالمديرية.

### ✘ اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه: **أنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.**

### مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه: **"لأنظمة واجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية".**

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن الأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية حيث أنه كانت اجابات أنواع العينة كلها تصب في هذا الاتجاه حيث أكدوا على مساهمة أنظمة إجراءات العمل (سهولة وإجراءات وقواعد العمل، تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل، السياسات المنتهجة للعمل، تطبق الأساليب الرقابية، الوضوح في أنظمة واجراءات العمل نظم المعلومات الادارية) في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الرياضية، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات:

- كمال راتب نوفل(2015) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والمتمثلة في (الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، علاقات العمل، النزاهة والشفافية في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة)، والأداء الوظيفي وذلك بنسبة 74.8% أي نسبة عالية وكذلك بينت هذه الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان عاليا بنسبة 77.98%.

- عبد الرحمن جبر (2010): وبينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الأداء الوظيفي والممثل في أبعاده (مهارة التعاون، التواصل، التخطيط، الإدارة بالنتائج، حل المشكلات، إدارة التكنولوجيا، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية) والابداع الاداري لمدرء مدارس وكالة غوث.
  - أسعد أحمد عكاشة (2008): الدراسة التي توصلت إلى نتائج أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (pattel) وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والاجراءات الأنظمة والقوانين المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية القيم التنظيمية التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي، ومما سبق نستنتج:
- وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا وكانت محققة أي الأنظمة واجراءات العمل دور في تحقيق أداء متميز للأفراد الإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

### - عرض نتائج الفرضية 03 ومناقشة نتائجها:

نص الفرضية: لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (27): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات **المحور 03**

رقم	العبارات	Chi-Square	df	Sig.	نتيجة دلالة كا 2
13.	المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .	6.200	2	0.045	دال إحصائيا
14.	تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية .	9.800	2	0.007	دال إحصائيا
15.	تعمل القيادة العليا على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.	10.400	2	0.006	دال إحصائيا
16.	يتمتع المرؤوسون بجدية كاملة في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	12.800	2	0.002	دال إحصائيا
17.	تقدير الرؤساء في العمل لجهود المرؤوسين داخل المؤسسة الرياضية.	6.200	2	0.045	دال إحصائيا
18.	شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبتقنة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	13.400	2	0.001	دال إحصائيا
دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاي 2 الجدولية قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إجابات أفراد العينة

نجد أن معظم أسئلة **المحور 03** دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا **دائما** عند مستوى دلالة (0.05)، حيث  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **نمط القيادة في تعزيز و تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية** وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة : وذلك من خلال : أن أنماط القيادة المتوفرة بالمديرية من مشاركتهم في اتخاذ القرارات بإدارة الموارد البشرية للمديرية وأن الأخذ القيادة العليا بالمديرية باقتراحات موظفيها وعكف القيادة العليا على تمكين الأفراد الموظفين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها كل هذا أدى للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المديرية .أضافة الى تمتع المرؤوسون بالمديرية بجدية كاملة في إنجاز مهامهم يؤدي إلى تعزيز أداء متميز للموظفين وتقدير الرؤساء في المديرية لجهود الموظفين وشعوره بالثقة بأنفسهم وثقة رؤسائهم لهم سمح ذلك بتحقيق الأداء المتميز للموظفين داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة **حسب وجهة نظرهم.**

**إذن نستنتج:** حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية من جانب توفير إدارة الموارد البشرية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة **نمط القيادة** فانه وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور **03** أن لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز لديهم بالمديرية.

### ☒ اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية قائلة انه: لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

### مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه : لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية، حيث أنه كانت اجابات أفراد العينة تصب في هذا الاتجاه أكدوا على أن نمط القيادة (له دور فعال في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وجدية المرؤوسين في إنجاز مهامهم، تقدير رؤساء العمل لجهود المرؤوسين والشعور بالثقة لدى الموظفين من قبل رؤسائهم، عمل القيادة العليا بأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية، واكتشاف القدرات وتطويرها لدى الموظفين من قبل القيادة العليا) له دور فعال في تحقيق الأداء المتميز وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

● قرماش وهيبة (2015) وبينت نتائج هذه الدراسة أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف أنماط القيادة فنمطها القيادي عبارة عن خليط بين أنماط الديمقراطية والأوتوقراطي والحر، وعليه يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية

تطبق النمط الديمقراطي كسلوك قيادي في تسيير شؤونها، مع وجود فروق حسب نوع الإتحادية، كما أن الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب نوع الإتحادية.

• زاوي زيد وعمرون مفتاح (2018) هذه الدراسة التي توصلت إلى وجود أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير والتحفيز الإلهامي والابتكار الفردي كلما كان مرؤوسيهم يمتلكون مهارات وقدرات ابداعية وهذا ما يبين دور نمط القيادة في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز.

ومما سبق نستنتج: ثبوت صحة فرضيتنا وكانت محققة أي لنمط القيادة دور في تحقيق أداء متميز لأفراد إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

### 3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS: SPSS:Statistical Package for the Social Sciences (V25 وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات الاستبيان
- التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.
- اختبار كاي تربيع لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة وفيما يلي القانون الإحصائي للاختبار:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo: التكرارات المشاهدة

fe: التكرارات النظرية وهي ناتج قسمة مجموع التكرارات المشاهدة على عدد فئات المتغير النوعي وهي نفسها بالنسبة لكل الخانات .

✓ والقاعدة العامة في تحليل إجابة أفراد العينة الدراسة أي في دلالة الإحصائية لإجابات على العبارات الاستبيان في وجود فروق بين الإجابات:

**دالة احصائيا:** إذا كان  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من  $\chi^2$  الجدولة

**غير دالة احصائيا:** إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة اقل من الجدولة

درجة الحرية ل (نادرا، أحيانا، دائما) هي تساوي: عدد البدائل-02 = 03

ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجة حرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 هي 5.991

- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، وهو تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (01-03) على حسب الدرجات المعطاة للمقياس الثلاثي المستخدم في الاستبيان.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

### - اختبار الفرضية العامة:

**نص الفرضية:** لأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية للأفراد دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

ولاختبار الفرضية العامة نستخدم أدوات الإحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل ولأجمالي عبارات الاستبيان وهذا من اجل تحديد مجالات المتوسط الحسابي ل مدى **فعالية الأداء الوظيفي** (هل هي: فعالية مرتفعة، أم متوسطة، أم دوره منخفض) في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.

✓ المدى: لتحديد مجالات من خلال مقياس **الثلاثي** المستخدم في الاستبيان الدراسة

### الجدول رقم (28): يوضح درجات الاستبيان

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجة	03	02	01

حيث المدى يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (3-1) = 2 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على 03 وذلك على نحو التالي: طول الفئة =  $0.666 = 03/2$  ملاحظة رقم 03 نقصد بها درجات الدور ( دور منخفض، دور متوسط، دور مرتفع) وبإضافة هذه القيمة (0.666) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا :  $1.666 = 0.666 + 1$  فنحصل على مجال [1- 1.66] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة.

### الجدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي

مستوى فعالية الأداء الوظيفي	مجال المتوسط الحسابي
فعالية (دور) ضعيفة	من 01 إلى 1.666
فعالية متوسطة	من 1.667 إلى 2.332
فعالية مرتفعة	من 2.333 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

الجدول رقم (30): يوضح نتائج إجابات العينة على الفرضية العامة

النتيجة	المتوسط الحسابي موجود ضمن مجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
فعالية مرتفعة	من [2.333 الى 3.00] درجة	0.29554	2.4389	مدى فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية للأفراد في تحقيق الأداء المتميز للأفراد	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول رقم (30) نجد :

أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلق بـ **فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية للأفراد في تحقيق الأداء المتميز للأفراد** بلغ **2.43** والمتوسط الحسابي هو ضمن مجال **"فعالية مرتفعة"** أي من من [2.333 الى 3.00] درجة ومنه لـ **الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية** دور مرتفع في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية وهذه النتيجة تؤكد قلة تشتت إجابات أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.29 وهي قيمة صغيرة جدا وهذا ما يشير إلى تقارب وتمركز وجهات نظر وآراء أفراد المستجوبين أي هناك اتفاق تام في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة حول أن **لأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية** دور وفعالية مرتفعة لتحقيق الأداء المتميز للأفراد للمؤسسة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

إذن نستنتج: **قبول الفرضية العامة** والتي مفادها للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة، وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة حيث توصلنا من خلال النتائج إلى الدور الفعال للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للأفراد للمؤسسة الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

# الفصل الخامس

استنتاجات  
واقتراحات



1- استنتاجات عامة:

الفرضية الأولى:

للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية. - من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 07 ، 08 ، 09 ، 10 ، 11 ، 12، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لامتلاك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية الثانية:

لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 13، 14، 15، 16، 17، 18، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية الثالثة:

لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية. - من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 19، 20، 21، 22، 23، 24 تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية العامة:

للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية. - من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 25، 26، 27، 30 تؤكد على أن للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

2- اقتراحات:

- ✓ زيادة الاهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية وتطورها .
- ✓ العمل على تنمية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه الوظيفي.
- ✓ العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الادارية المختلفة وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر وكذلك ضرورة الحرص على

تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناء وهذا بدوره يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم بفعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي ، حيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.

✓ العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري ومنح الدرجات والترقيات الوظيفية، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن العاملين من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

✓ زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل العامة أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، وذلك من خلال اتباع تعليمات ونصوص أنظمة وإجراءات العمل المعتمدة، وهذا يتم من خلال المتابعة المستمرة من قبل المسؤولين والمشرفين عن فرق العمل من خلال توجيه العاملين نحو التقيد والالتزام بإجراءات وأنظمة العمل.

✓ خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة والذي يكون أساسه الود والاحترام.

✓ الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.

✓ إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة ووضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة .

### 3- آفاق مستقبلية:

✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية لمعايير الأداء الوظيفي والمتمثلة في (الاتصال، التحفيز، التدريب ، الأجور) للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

✓ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية الجزائرية.

✓ دراسة العلاقة بين نظام وسلم الأجور والترقيات وأثرها على مردود الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

✓ دراسة تطبيق معايير التوظيف وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

✓ علاقة بعض معايير الأداء الوظيفي بالأداء المتميز لأفراد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

# الخاتمة



## الخاتمة :

لا يتوقف نجاح بحث ما في أهمية النتائج المتوقعة والمستخلصة من البحث بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق، فالبحوث التي تناولت وستتناول الإدارة وآليات تفعيل دورها كثيرة ولن نتوقف أضف إلى ذلك أن إمكانات اعتماد محددات الأداء الوظيفي في الممارسات الإدارية وعلى كافة المستويات لم يكن ولن يكون مربوط بوجود أشخاص، فنحن حاولنا من خلال بحثنا هذا استدراك ولو جزء يسير مما يجب أن تكون عليه الإدارات الرياضية في الجزائر.

وفعالية الأداء الوظيفي ارتبط في أذهاننا بمقدرتنا على إنجاز ما تم الاتفاق على إنجازه وما يتطلبه ذلك من وقت لإنجازه، وأن فاعلية إدارة الموارد البشرية ترتكز أساسا على مقدرتها على استقطاب الكثير واختيار الأجدر والإبقاء على الأكفأ من بينهم، غير أن الأمر يتعدى حدود الممارسة التقليدية لإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية إلى فضاءات أوسع وأدق تقتضي الاعتماد على التنبؤ والتخطيط لما سيكون، وهذا لا يتأتى إلا بجرأة القائمين على الإدارات الرياضية في الجزائر على إعطاء البحث العلمي مكانة تليق به ضمن اهتمامهم وهو الأمر الذي نراه بعيد المنال على الأقل في الوقت الراهن في ظل الهوة التي اتسعت ولا زالت تتسع بين الجامعة كمؤسسة تكوينية والإدارة عموما والرياضية منها موضوع بحثنا كميدان استقطاب لهذه الكوادر التي أخذت المعرفة وحسن التصرف والقبالية للتحسن والقدرة على الأداء المتميز باستمرار.

فالمفاهيم والنظريات هي نتاج فكري حضاري يدل على سمو وعلو همة من تصدر منهم تلك الأفكار ولا يمكن تميم هاته الأفكار إلا إذا أخضعت للتجربة هكذا الحال ينطبق على محددات الأداء الوظيفي مثل القدرات الفردية وأنظمة وإجراءات العمل والنمط القيادي الملائم التي تحمل بين طياتها أسباب نجاحها ويبقى علينا نحن فهم آليات التطبيق الخاصة بها ويصعب الأمر مثلما قد يسهل وفق من توكل لهم مهام الإشراف والتطبيق.

إلا أننا نراهن على أنه يكفي وجود العنصر البشري المؤهل والمكون وفق ما تقتضيه الشروط العلمية لذلك كفيلا بأن يضمن تحقيق العائد الموازي للجهود المبذولة لما لهذا العنصر من مهارات ومعارف وخبرات تسمح له بالتعامل مع مختلف التطورات، بحيث يستطيع أن ينمي ويطور مهاراته المكتسبة من خلال عملية التدريب التي أصبحت أساسا لتنمية الموارد البشرية خاصة إذا كانت تلك البرامج التدريبية مبنية وفق معايير صحيحة قد تتمكن إن وظفناه من تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

قائمة المصادر  
والمراجع



قائمة المصادر المراجع:

أولاً: الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 411/05 المؤرخ في 16 رمضان 1426 هـ الموافق لـ 19 أكتوبر 2005، العدد 71، المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التنفيذي رقم 345/06 ، المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 ديسمبر 2006، العدد 61، والمتعلق بقواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

ثانياً: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين ( 2000): لسان العرب، دار الكتب العلمية ، بيروت.
2. أحمد مختار عمر(2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، مجلد 01 ، ط01، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
3. الصالح مصلح(1999): قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط01 ، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.
4. مسعود جبران(2003): المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان.

ثالثاً: الكتب باللغة العربية

1. ابراهيم عبد الهادي محمد: دون سنة النشر، تطور الفكر الإداري المعاصر.
2. أحمد السيد مصطفى( 2002): إدارة الموارد البشرية ، من منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب ، مصر.
3. أحمد ماهر(2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. أسامة كامل محمد الصريفي(2006): إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
5. امطانيوس نايف مخائيل(2016): بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط01، الأردن.
6. بدر حسن حجاج(1998): إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
7. بوداود عبد اليمين ، عطالله أحمد ( 2009 ): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط01، الجزائر.
8. جمال الدين محمد المرسي(2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

9. حسن إبراهيم بلوط(2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
10. حمدي كمال أبو الخير(1989): الإدارة بين النظري والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
11. راوية محمد حسن(2000): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر.
12. راوية محمد حسن(1999): إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.
13. راوية محمد حسن(2001): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
14. ربحي مصطفى عليان ( د.ت): البحث العلمي أسسه ، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، عمان ، الأردن.
15. رحيم يونس، كرو العزاوي ( 2008): مقدمة في منهجية البحث العلمية، دار دجلى ، عمان.
16. رشيد زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر ، الجزائر.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري(2004): الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
18. زكريا مطلق الدوري(2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
19. زيد منير عبوي(2006): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
20. سيزلاقي اندرو مارك جي والاس(1991): السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
21. صفوت فرج(2007): القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، ط06، مصر.
22. صلاح الدين عبد الباقي(2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
23. عادل محمد زايد(2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، ط01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
24. عاطف زاهر عبد الرحيم(2009): المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط01، دار النشر والتوزيع، عمان.
25. عبد الرحمن الشقاوي(1994)، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض.
26. عبد الرحمن كساب عامر(2014): رأس المال المعرفي، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
27. عبد الرزاق بن حبيب(2002): إقتصاد وتسير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.

28. عبد الكريم بوحفص (2013): الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. عصام بدوي (2001): موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر.
30. علي السلمي (2002): إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
31. علي محمد عبد الوهاب (2003): إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية، جامعة عين شمس، القاهرة.
32. عمر عقيلي (2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة والبعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
33. فرانسيس ديف، مايك رود كوك (1995): القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
34. فيصل عبد الرؤوف الدحلة (2001): تكنولوجيا الأداء البشري، ط01، المكتبة الوطنية، عمان.
35. كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.
36. محمد أكرم العدلوني (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
37. محمد شفيق (1998): البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر.
38. مدحت أبو النصر (2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، مصر.
39. مدحت أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
40. مروان عبد المجيد إبراهيم (2009): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر ، الأردن.
41. مصطفى شوايش (2000): إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
42. مصطفى طويطي (2018): التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر .
43. موريس أنجوس ( 2006 ): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ط02، (ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف، سعيد سبعون)، دار القصبه للنشر، الجزائر.
44. هاني يوسف خاشقجي (1993): التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق ، الرياض.

رابعاً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Daft , Richard , L . ,Organization Theory and design ,7th,south western collge publishing ,U.S.A.,2001 .
2. Invacevich, J., Lorenzi, P.,& Skinner, S., ( 1997 ): “ Management : Quality and Competitiveness”, 2th ed. Irwin, Newyork, U.S.A.
3. Kotler, Philip, (2000):” Marketing Management “, prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
4. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), “**Strategic Management and Business Policy**”, 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
5. Wright , P. , Strategic Management – Concepts and cases , 3rd. U.S.A, Prentic –hill , 1996.

خامساً: قائمة المجلات والدوريات العلمية

1. زاوي زيد ، عمرو مفتاح (2018): تحت عنوان القيادة التمويلية وآثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية" دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة موثقة بجملة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 09، العدد 02، 2018، والصادر المقال 2018/11/06.
2. أسيل علي مزهر(2014): أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الالكتروني [www.arado-org.eg](http://www.arado-org.eg) .
3. حسناء حسن عبد المجيد(2011): القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 132.
4. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
5. عبد الملوك المزهودة(2001): الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1.
6. موفق الكبيسي(2004): ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة.
7. محمود عساف(1997): نظم الحوافز وربط الأجر بالإنتاج، مجلة الدراسات ، المجلد 07، العدد 24، جامعة الأغواط.

سادساً: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم علي غراب(2010): واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات اللارياضية، حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية ، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر03.

2. أسعد محمد عكاشة(2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
3. بسام عبد الرحمن يوسف(2005): أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
4. بلهادي سعيدة(2008): تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة.
5. بن البار السعيد(2009): الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الاعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر.
6. بومدين يوسف(2006): دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
7. جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف(2002): أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. رضا فحة(2002): الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، جدة.
9. زرواق نجيب(2015): محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة ( الجزائر ، أدرار، الشلف، عنابة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.
10. زيد صالح حسن(2009): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.
11. عادل عشي(2002): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
12. عبد القادر سعيد(2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. منصور محمد المعمر(1995): الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
14. جوادي خالد(2008): توصيف المهن المتعلقة بالإدارة ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.

سابعاً: الملتقيات العلمية

1. سندية مروان سلطان الحيايلى(2008): دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.
2. أضواء كمال الجراح(2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الابداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.

ثامناً: المواقع الالكترونية

[www.mjs.com](http://www.mjs.com) .

الملاحق



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص : إدارة المنشآت الرياضية و الموارد البشرية .

# استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر بعنوان : "فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة" . نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، مع مراعاة الصراحة و الموضوعية ، علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها .

تقبلوا منا جزيل الشكر و التقدير .

الأستاذ المشرف :

- د . بوضلاح النذير

إعداد الطالب :

- خرشي فيصل .

الموسم الجامعي : 2019/2018

ملحق رقم 01

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
<p><b>المحور (01) للقدرات الفردية دور في تحقيق الاداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.</b></p>				
01	امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الرياضية .			
02	تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية .			
03	تساهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية .			
04	إمتلاك القدرات الإبداعية لحل المشكلات يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين في المؤسسات الرياضية .			
05	إمتلاك الفرد لمهارات التواصل ساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية .			
06	استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية .			
07	إمتلاك الفرد للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية .			
<p><b>المحور (02) لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الاداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.</b></p>				
08	سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .			
09	تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .			
10	السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.			
11	تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .			
12	الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية .			

ملحق رقم 01

			نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .	13
<b>المحور (03) لنمط القيادة دور في تحقيق الاداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.</b>				
			المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية .	14
			تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية .	15
			تعمل القيادة العليا على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.	16
			يتمتع المرؤوسون بمجدية كاملة في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	17
			تقدير الرؤساء في العمل لجهود المرؤوسين داخل المؤسسة الرياضية.	18
			شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبتقنة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	19

ملحق رقم 02 : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الجامعة	المؤهل العلمي	الاسم واللقب	الرقم
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	أسامة مرنيز	01
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	عامر حملاوي	02
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " أ "	منجحي مخلوف	03
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر " ب "	تباني علي	04
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد " أ "	والي عبد النور	05

## ملحق رقم 03: يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	m2
m2	Pearson Correlation	.529*	.692**	.705**	.559*	.772**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.004	.003	.030	.001	.000	
	N	15	15	15	15	15	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	m3
m3	Pearson Correlation	.673**	.577*	.642**	.661**	.659**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.024	.010	.007	.008	.001	
	N	15	15	15	15	15	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### قبل حذف العبارة 04

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.557	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a5 a6 a7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### بعد حذف العبارة 04

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.626	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	6

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	19

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	18

### Frequency Table

#### عبارة رقم 01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	7	23.3	23.3	26.7
	دائما	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### عبارة رقم 02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	17	56.7	56.7	60.0
	دائما	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### عبارة رقم 03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	17	56.7	56.7	63.3
	دائما	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### عبارة رقم 04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	4	13.3	13.3	20.0
	دائما	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### عبارة رقم 05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	13	43.3	43.3	46.7
	دائما	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

#### عبارة رقم 06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	12	40.0	40.0	43.3
	دائما	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	9	30.0	30.0	36.7
	دائما	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	8	26.7	26.7	30.0
	دائما	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	10.0	10.0	10.0
	أحيانا	15	50.0	50.0	60.0
	دائما	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	11	36.7	36.7	43.3
	دائما	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	11	36.7	36.7	40.0
	دائما	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عبارة رقم 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	2	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	13	43.3	43.3	50.0
	دائما	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Frequencies

عبارة رقم 01

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	7	10.0	-3.0-
دائما	22	10.0	12.0
Total	30		

**عبارة رقم 02**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	17	10.0	7.0
دائما	12	10.0	2.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 03**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	10.0	-8.0-
أحيانا	17	10.0	7.0
دائما	11	10.0	1.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 04**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	10.0	-8.0-
أحيانا	4	10.0	-6.0-
دائما	24	10.0	14.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 05**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	13	10.0	3.0
دائما	16	10.0	6.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 06**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	12	10.0	2.0
دائما	17	10.0	7.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**Test Statistics**

	عبارة رقم 01	عبارة رقم 02	عبارة رقم 03	عبارة رقم 04	عبارة رقم 05	عبارة رقم 06
Chi-Square	23.400 <sup>a</sup>	13.400 <sup>a</sup>	11.400 <sup>a</sup>	29.600 <sup>a</sup>	12.600 <sup>a</sup>	13.400 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.001	.003	.000	.002	.001

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

**Frequencies****عبارة رقم 07**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	10.0	-8.0-
أحيانا	9	10.0	-1.0-
دائما	19	10.0	9.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 08**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	8	10.0	-2.0-
دائما	21	10.0	11.0
<b>Total</b>	<b>30</b>		

**عبارة رقم 09**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	3	10.0	-7.0-
أحيانا	15	10.0	5.0
دائما	12	10.0	2.0
Total	30		

**عبارة رقم 10**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	10.0	-8.0-
أحيانا	11	10.0	1.0
دائما	17	10.0	7.0
Total	30		

**عبارة رقم 11**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	1	10.0	-9.0-
أحيانا	11	10.0	1.0
دائما	18	10.0	8.0
Total	30		

**عبارة رقم 12**

	Observed N	Expected N	Residual
نادرا	2	10.0	-8.0-
أحيانا	13	10.0	3.0
دائما	15	10.0	5.0
Total	30		

**Test Statistics**

	عبارة رقم 07	عبارة رقم 08	عبارة رقم 09	عبارة رقم 10	عبارة رقم 11	عبارة رقم 12
Chi-Square	14.600 <sup>a</sup>	20.600 <sup>a</sup>	7.800 <sup>a</sup>	11.400 <sup>a</sup>	14.600 <sup>a</sup>	9.800 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.001	.000	.020	.003	.001	.007

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

**Test Statistics**

	عبارة رقم 13	عبارة رقم 14	عبارة رقم 15	عبارة رقم 16	عبارة رقم 17	عبارة رقم 18
Chi-Square	6.200 <sup>a</sup>	9.800 <sup>a</sup>	10.400 <sup>a</sup>	12.800 <sup>a</sup>	6.200 <sup>a</sup>	13.400 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.045	.007	.006	.002	.045	.001

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10.0.

إلى السيد/ مدير مديرية الشباب والرياضة  
ولاية المسيلة

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب:

الطالب (ة): خرشي فيصل

السنة: الثانية ماستر

التخصص: ادارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

السنة الجامعية: 2019/2018

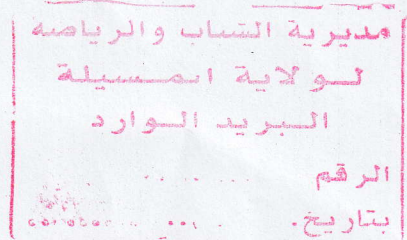
وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

" فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء المتميز للأفراد للمؤسسات  
الرياضية "

" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "



الدكتور: مريز أسامة



06 ماي 2019

# كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لمذكرات ماستر

للموسم الدراسي ] 2018 / 2019  
على شكل word

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم : إدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل : .....

رقم التسجيل : 91300161

الطالب : خرشي فيصل

تاريخ المناقشة: 2019/06/13

عنوان المذكرة: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في

المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

لغة المذكرة: اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - ولاية المسيلة -

الجامعة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الدكتور النذير بوصلاح

عدد الصفحات : 132

ملف إلكتروني (cd-Rom \* word \* PDF)

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

فرع : الإدارة والتسيير الرياضي

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية.

الهدف من الدراسة : معرفة مساهمة فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

مشكلة الدراسة : هل للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة :

1. للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

2. لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

3. لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استمارة مكونة من 18 عبارة، 06 عبارات خاصة بمحور القدرات الفردية ، 06 خاصة بمحور أنظمة وإجراءات العمل، 06 خاصة بنمط القيادة.

كلمات المفتاحية : الأداء الوظيفي ، إدارة الموارد البشرية، الأداء المتميز، المؤسسة الرياضية.

بالفرنسية

**Mots clés: Performance, gestion des ressources humaines, performance exceptionnelle, institution sportive .**

بالإنجليزية

**Keywords: Performance, human resource management, outstanding performance, sports institution.**

جاء هذا البحث في خمسة فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: فتمت فيه استنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والاقتراحات وكذا الأفاق المستقبلية

للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الاستبيان النهائي للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1. لامتلاك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
2. لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
3. لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

توصلت الباحثة للعديد من التوصيات أهمها :

1. الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.
2. إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة ووضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة .
3. خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة والذي يكون أساسه الود والاحترام.
4. زيادة الاهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية وتطويرها .
5. العمل على تنمية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه الوظيفي.
6. العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم بفعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي ، حيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.

## كشاف بالفرنسية

Institut des sciences physiques et mathématiques et des techniques.

Département: Management et management du sport

Numéro de séquence..... :

Numéro d'inscription: 91300161

Étudiant: Kharashi Faisal

Date de la discussion: 13/06/2019

Titre de la note: Efficacité de la fonction de gestion des ressources humaines et de son rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles d'individus dans l'institution sportive.

Langue de la note: langue arabe

Type de note: Master

Pays: République algérienne démocratique et populaire-

Université: Université Mohammed Boudiaf à Mssila

Supervision: Dr

Nombre de pages: 131

Un fichier électronique (cd-rom \* mot \* PDF)

Spécialisation: Gestion d'installations sportives et ressources humaines Branche:

Gestion et gestion sportive

Résumé:

En arabe

Titre de l'étude: Efficacité de la fonction de gestion des ressources humaines et de son rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles d'individus dans l'institution sportive.

Objectif de l'étude: Connaître l'apport de l'efficacité de la performance à la réalisation des performances exceptionnelles d'individus dans la gestion des ressources humaines des institutions sportives.

Problème étudié: la performance au travail contribue-t-elle à la performance exceptionnelle des individus dans la gestion des ressources humaines des institutions sportives?

Hypothèses d'étude:

.1Les capacités individuelles jouent un rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus en matière de gestion des ressources humaines des institutions sportives.

.2Les systèmes et procédures de travail ont un rôle à jouer dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus en matière de gestion des ressources humaines des institutions sportives.

.3Le style de leadership joue un rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus en matière de gestion des ressources humaines des institutions sportives.

Méthodologie: approche descriptive.

Outils utilisés dans l'étude: un formulaire composé de 18 mots, 06 phrases pour l'axe de capacité individuel, 06 pour la plaque tournante des systèmes et procédures de travail, 06 pour le style de conduite.

Mots-clés: fonctionnalité, gestion des ressources humaines, performance exceptionnelle, Fondation pour le sport.

En français

Mots clés: Performance, gestion des ressources humaines, performance exceptionnelle,

**institution sportive.**

**En anglais**

**Mots-clés: Performance, gestion des ressources humaines, performance exceptionnelle, institution sportive.**

**Cette recherche a été divisée en cinq chapitres.**

**Chapitre I: Contexte théorique et études antérieures**

**Le deuxième chapitre traite du cadre général de l'étude**

**Le troisième chapitre est le cadre méthodologique de l'étude**

**Chapitre quatre: Les résultats de l'étude ont été présentés, analysés et discutés**

**Chapitre V: Il contient des conclusions générales et un ensemble de recommandations et de suggestions, ainsi que les perspectives de recherche futures, avec la liste des sources et des références, ainsi que le questionnaire final de l'étude.**

**Les découvertes les plus importantes du chercheur:**

**.1La capacité individuelle joue un rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus en matière de gestion des ressources humaines de l'institution sportive.**

**.2Les systèmes et procédures de travail ont un rôle à jouer dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus en matière de gestion des ressources humaines de l'institution sportive.**

**.3Le style de leadership joue un rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles des individus dans la gestion des ressources humaines de l'institution sportive.**

**Le chercheur a formulé plusieurs recommandations, dont les plus importantes sont:**

**.1Prêter attention aux salaires et les revoir, en particulier la catégorie des pneus, car ils constituent le pilier de base, en plus d'encourager les incitations.**

**.2Revoir les lois et décrets régissant les ressources humaines de l'institution pour les rendre compatibles avec les derniers développements et développer des méthodes de prise de décision plus efficaces et plus positives dans l'institution.**

**.3Créer une telle harmonie dans le travail entre les différents membres de l'institution, qui repose sur la convivialité et le respect.**

**.4Augmenter l'attention portée aux modèles de comportement efficaces qui contribuent à améliorer le statut de la gestion des ressources humaines et le développement de l'institution sportive.**

**.5Développer les capacités créatives et innovantes de l'employé afin qu'il soit capable de générer des idées créatives améliorant son niveau de performance.**

**.6Développer le système d'évaluation des emplois pour contribuer efficacement au processus de développement administratif et au développement en développant les normes du système d'évaluation des performances, qui se concentrent sur les aspects liés aux niveaux de performance.**

سَمْعٌ بِجُودِهَا  
وَاللَّهُمَّ

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: معرفة مساهمة فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

الأهداف الجزئية:

- محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الوصول إلى معرفة دور أنظمة وإجراءات العمل في تحقيق الأداء المتميز للأفراد.
- محاولة الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

مشكلة الدراسة:

هل للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟

الفرضية العامة: للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية للأفراد للمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

عينة الدراسة: 30 موظف وموظفة من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال الزمني: خلال الموسم الدراسي 2018/2019.

المجال المكاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المنهج المستخدم: المنهج المتبع : اعتمدنا على المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: استمارة مكونة من 18 عبارة، 06 عبارات خاصة بمحور القدرات الفردية ، 06 خاصة بمحور أنظمة وإجراءات العمل، 06 خاصة بنمط القيادة.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ لامتلاك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- ✓ لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- ✓ لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الاقتراحات:

- ✓ الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها خاصة فئة الإطارات لأنها الركيزة الأساسية إضافة إلى تشجيع تقديم الحوافز.
- ✓ إعادة النظر في القوانين والمراسيم التي تنظم الموارد البشرية في المؤسسة لجعلها تتماشى مع التطورات الحديثة ووضع طرق أكثر فاعلية وإيجابية لصنع القرار في المؤسسة .
- ✓ خلق ذلك الانسجام في العمل بين مختلف أفراد المؤسسة والذي يكون أساسه الود والاحترام.
- ✓ زيادة الاهتمام للعاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية وتطورها .
- ✓ العمل على تنمية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه الوظيفي.
- ✓ العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم بفعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي ، حيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.

### **Study Summary:**

**Title of the study:** Effectiveness of the human resource management function and its role in achieving the outstanding performance of individuals in the sports institution.

### **Objectives of the study:**

**Overall Objective:** To identify the contribution of effective performance in achieving outstanding performance of individuals to human resources management of sports institutions.

### **Partial Objectives:**

- Attempt to access knowledge of the contribution of the individual capabilities of the employees and how they can achieve outstanding performance within the human resources management of the sporting institution.

- Try to get to know the role of systems and work procedures in achieving outstanding performance of individuals.

- Trying to find out the appropriate leadership style to enable human resources management to achieve outstanding performance within the sports founder.

### **the study Problem:**

**Does job performance play a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of sports institutions?**

**General Hypothesis:** Functionality has a role in achieving the outstanding performance of human resources management for individuals of sports institutions.

### **Partial Hypotheses:**

- Individual capabilities have a role in achieving outstanding performance of individuals to manage the human resources of sports institutions.

- Work systems and procedures have a role in achieving outstanding performance of individuals to manage the human resources of sports institutions.

- Leadership style has a role in achieving outstanding performance of individuals to manage the human resources of sports institutions.

**Sample of the study:** 30 employees and an employee of the Directorate of Youth and Sports of the State of Messila.

**Time domain:** During the 2018/2019 academic year.

**Spatial Field:** An Empirical Study in the Directorate of Youth and Sports of the State of Mseila.

**Methodology:** Approach: We relied on the descriptive approach.

**Tools used:** a form consisting of 18 words, 06 statements for the individual capacity axis, 06 for the hub of work systems and procedures, 06 for the command pattern.

### **Results:**

- Individual ownership has a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of the sporting institution.

- Business systems and procedures have a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of the sporting institution.

- Leadership style has a role in achieving outstanding performance of individuals to manage the human resources of the sporting institution.

### **Suggestions:**

- Paying attention to wages and revising them, especially the tires category, as they are the basic pillar, in addition to encouraging incentives.

- Review the laws and decrees governing human resources in the institution to bring them in line with modern developments and develop more effective and positive ways of decision-making in the institution.

- Create harmony in the work among the different members of the institution, which is based on friendliness and respect.

- Increase the attention paid to effective behavioral patterns that contribute to enhancing the status of human resource management and development of the sports institution.

- Work to develop the creative and innovative capabilities of the employee to have the ability to generate creative ideas that improve the level of his job.

- Work on the development of the job evaluation system to contribute effectively to the process of administrative development and development through the development of standards for the system of performance assessment, which focus on these aspects of the levels of performance.