



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرمز السلسلي :

الرمز :

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة : إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية و دوره في

الوصول للأداء المتميز للعاملين

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- نور الدين عمارة

إعداد الطالب:

- الحسن بحاش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿وَأَنْ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ
فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ﴾

سورة الانعام ، آية 153

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿تركت فيكم ما إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي
أبدا ، كتاب الله وسنتي﴾

رواه مسلم والدارمي وابن حنبل

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾﴾
سورة النمل الآية 19.

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث سواء
من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف *نور الدين عمارة* الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتني أن تقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة
دون نسيان أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
وجميع طلبة دفعة 2020 .

الحسن

قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية واللغة الانجليزية
أ-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
07	2.1. فرضيات الدراسة
07	3.1. أهمية الدراسة
07	4.1. أهداف الدراسة
08	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
14	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: اتخاذ القرار
17	تمهيد
18	1.2. تعريف اتخاذ القرار
20	2.2. أهمية اتخاذ القرارات
21	3.2. أنواع القرارات
23	4.2. مراحل اتخاذ القرارات
26	5.2. نظريات اتخاذ القرار
28	6.2. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
29	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء المتميز
31	تمهيد
32	1.3. مفهوم الأداء المتميز

34	2.3. أهمية الأداء المتميز
35	3.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز
36	4.3. مفاتيح الأداء المتميز
38	5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز
41	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
43	تمهيد
43	1.4. الدراسة الاستطلاعية
43	2.4. المنهج المستخدم
44	3.4. متغيرات الدراسة
44	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
44	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
45	6.4. الخصائص السيكو متزية لأداة الدراسة
51	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
52	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
54	تمهيد
55	1.5. عرض النتائج
75	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
81	خلاصة
	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
83	1.6. الاستنتاج العام
83	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
85	- قائمة المصادر والمراجع
90	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
45	.1	يوضح محاور استمارة الاستبيان
46	.2	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
47	.3	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
48	.4	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
43	.5	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
50	.6	يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
55	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
56	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
57	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
58	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
59	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
60	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
61	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
62	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
63	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
64	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
65	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
66	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
67	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
68	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
69	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
70	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
71	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
72	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
73	.25	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
74	.26	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
75	.27	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
22	.1	أنواع القرارات في المستويات الإدارية
23	.2	مراحل عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار في الادارة الرياضية و دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اتخاذ القرارات (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول المتاحة وتقويمها، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه). ودور هذه العملية في الوصول للأداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى محاولة التعمق أكثر فيه لتوضيح مدى أهمية اتخاذ القرار ودوره على الأداء، وتكمن أهمية هذه الدراسة إلى أن تقدم وتطور المنظمات أو المؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط وتعمل على اتخاذ قرارات مناسبة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 30 مفردة متمثلة في جميع الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

Decision-making in sports management and its role in achieving the outstanding performance of workers

A field study at the Directorate of Youth and Sports in the state of Mssila

Abstract

This study aims to identify the role of decision-making (diagnosing the problem, collecting data and information, identifying and evaluating available solutions, following up and evaluating the implementation of the decision). And the role of this process in achieving the outstanding performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in the state of M'sila.

The reason for choosing this topic is due to an attempt to delve deeper into it to clarify the importance of decision-making and its role on performance. The importance of this study lies until the progress and development of organizations or institutions and their continuity depends mainly on the administrative leaders who plan and work to take appropriate decisions. The descriptive approach was adopted to suit the requirements of this study, and the field study was applied to a sample consisting of 30 individuals, represented by all employees in the Directorate of Youth and Sports for the mandate of Al-Msila.

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال التي بانته سمة العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فإذا ما أردت المنظمات الحفاظ على استمراريتها، وبقائها، وديمومة نجاحها عليها استشعار الفرص، والتهديدات، واستثمارها، أو محاولة تجنبها، وذلك من خلال تبني أساليب علمية في عملية اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة، فعملية مراحل اتخاذ القرارات أحد المواضيع القديمة الحديثة التي برزت المحاولة اكتشاف اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك من خلال مواقف مختلفة وارتباط اتخاذ القرارات بالخصائص الشخصية، حيث تتأثر بذكاء وتطلعات متخذ القرار نحو المستقبل، حيث أصبحت القرارات الإدارية بمثابة الإدارة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادات المنظمات في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف. (الشماع وحمود، 2009، ص239).

كما أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد محمور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، والتي في ضوءها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل حتى يتمكن الأفراد البدء في التنفيذ الفعلي من خلال عدة نشاطات إدارية وفنية داخل التنظيم أو خارجه (مقدادي، 1996، ص196).

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمات، فيعد هو المحرك الأساسي لجميع الأنشطة داخل هذه المنظمات وخارجها نظرا لما يمتاز به من معارف، وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة العمل في تلك هذه المنظمات، وقدرة أدائه على تحقيق الأهداف في المنظمات الخدمائية، حيث إن جوهر أي عمل إداري هو اتخاذ القرارات في مواقف مختلفة، وهذا ما يميز المدير دائما بأنه صانع القرارات، وأيضا هذا ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم وهو امتلاك حق اتخاذ القرار (الشمري وآخرون، 2013، ص69)

إن توجه المؤسسات نحو تحقيق التميز في جميع المجالات، والإدارية، والبحثية، يتطلب منها الاهتمام بجودة الأداء للعاملين لديها من خلال المقارنة المستمرة بين أداء العاملين داخلها مع المعايير الموضوعية، والتي يجب النظر إليها باستمرار، وتقديم الدعم والتحفيز للأفراد أصحاب الأداء المتميز، لضمان الوصول إلى الأهداف بفعالية، وبالتالي ترتبط جودة الأداء بالمهارات والقدرات للموظفين، والتي يمكن أن تزيد أو تتخفف نتيجة ما يشعر به العاملون من انتماء، وولاء، واستقرار داخل المؤسسات.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من

قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الأساليب العلمية الحديثة.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة في القرن الواحد والعشرين أكثر أهمية من التكنولوجيا فالإنسان هو أساس العمل الإداري ، فالعمل الإداري يتخلله مواقف عديدة تضع المدير في مواجهة نوعيات مختلفة من الأفراد ، ونوعيات معقدة من المشاكل يتعين عليه أن يتخذ إزائها تصرفاً أو سلوكاً معيناً ، ولما كانت آثار هذا السلوك تنعكس على أداء العاملين ومستوى قدرتهم على الإنجاز ، وبالتالي على قدرة الهيئات الشبابية والرياضية في تحقيق أهدافها . وتحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها تقريباً في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى ، سواء أكان هذا النشاط في المصنع أو المكتب أو المدرسة أو المتجر أو النقابة العمالية أو المصلحة الحكومية أو المزرعة أو حتى في المنزل . فهي توجد بدرجة ما بحيث لا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما بدا صغيراً . والإدارة علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانه رفيعة في الدول المتقدمة ، وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في مجال النشاط البشري واتساعه مما يتطلب تنظيمياً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة . (محمد فتحي، 2014، ص03)

والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الاقتصادية ، والاجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية لتتبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الاجتماعي وتحقيق الرفاهية الإنسانية ، مستندة في ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . ويرى " سيد الهواري " (1996) ، انه ينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها فهي وسيلة تستخدم بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءة ، والإدارة تتكون من وظائف أساسية محددة.

وتطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتمييزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياها

أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي. (بلحاج فتيحة، 2016، ص268)

ولم تعد القرارات الادارية المتخذة ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوب من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي متميزا ومتطورا في تحليل المعلومات تحليلا كميًا يتفق مع توجهات الادارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الادارية بأسلوب علمي سليم وذلك باستخدام الطرق العلمية المختلفة للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية. (بلحاج فتيحة، 2016، ص269)

كما أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد محور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، والتي في ضوءها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل حتى يتمكن الأفراد البدء في التنفيذ الفعلي من خلال عدة نشاطات إدارية وفنية داخل التنظيم أو خارجه (مقادي، 1996، ص196).

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمات، فيعد هو المحرك الأساسي لجميع الأنشطة داخل هذه المنظمات وخارجها؛ نظرا لما يمتاز به من معارف، وقدرات، ومهارات تتلاءم مع طبيعة العمل في تلك هذه المنظمات، وقدرة أدائه على تحقيق الأهداف في المؤسسات، حيث إن جوهر أي عمل إداري هو اتخاذ القرارات في مواقف مختلفة، وهذا ما يميز المدير دائما بأنه صانع القرارات، وأيضا هذا ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم وهو امتلاك حق اتخاذ القرار (الشمري وآخرون، 2013، ص69).

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لاتخاذ القرار في الإدارة الرياضية دور في الوصول للأداء المتميز للعاملين؟

وتتبع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- هل لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين؟
- هل لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين؟
- هل لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين؟
- هل متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين؟

2.1. فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة:**

- لاتخاذ القرار في الإدارة الرياضية دور في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

- لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

3.1. أهداف الدراسة:

- معرفة دور تشخيص المشكلة في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور جمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور تحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

4.1. أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على مواضيع ذات أهمية في الفكر الإداري وهي مراحل اتخاذ القرار.
- اكتشاف وإضافة معلومات عن اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية والمحور الذي يلعبه في التحكم في مجريات العملية الإدارية بغية التوصل لأداء متميز.
- يساهم هذا البحث في إلقاء المزيد من الضوء عن دور اتخاذ القرار في صنع القرار الإداري وفق مقاييس علمية أكثر نجاعة لأداء متميز للعامل.
- يعد البحث من البحوث التطبيقية المهمة في المجال الرياضي الذي يخدم القطاع الإداري.
- قد يدفع المسؤولين عن الرياضة إلى ضرورة مراجعة العمل الإداري والهيكل البنائي في نجاعة اتخاذ القرار وانعكاسه على عل مردود العاملين وأدائهم.

5.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:**1.5.1. القرار:**

- لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل- الأحسن- من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...". (إبراهيم عبد العزيز، 1993، ص241)

- اصطلاحاً: القرار هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم عبد العزيز، 1993، ص241)

اجرائياً: القرار هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار، وهو الخيار النهائي الذي يعتمد عليه متخذ القرار.

2.5.1. اتخاذ القرار:

- إتخاذ القرار هو: "عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". (علي عياصرة، 2006، ص29)

- كما يعرف أيضا: "إختيار لبدل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة". (رحيم حسين، 2001، ص13)

اجرائياً: إتخاذ القرار يقوم على المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين) المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منهما باعتباره أحسن وسيلة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

3.5.1. الأداء الوظيفي:

لغة: أدى تأدية، أدى الشيء: أوصله، أدى إليه الخبر. الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه. (المنجد الأبجدي، 1982).

إصطلاحاً: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (احمد السيد، 2002، ص166)

اجرائياً: الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

4.5.1. الأداء المتميز:

- **إصطلاحاً:** 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، 2010 م، ص 23)

إجرائياً: 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.

5.5.1. المؤسسات الرياضية:

- **اصطلاحاً:** 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، 2001 م، ص 379)

إجرائياً: 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 المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعياً لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين، كما أننا سوف نتعامل مع المتغير الثاني بشكل أكثر توسعاً من حيث قبولنا للمفاهيم التي يرى العلماء أن مفهوم الأساليب العلمية واتخاذ القرار ينطوي تحتها.

1. دراسة ماجد عبد المجيد عسيلة (2018) قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية. والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تباين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.
 - ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وينسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.
 - ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.
 - الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.
- (عسيلة، 2018، مجلة الإبداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة، 2018)

2. 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 بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات E ومؤسسة C الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة 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. وعدم وجود في مؤسسة Condor اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود لأداء متميز 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.

3. دراسة فوكراش زبيدة يحيوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري الفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة، سيدات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).
 - الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا على المردود الإداري.
 - مشاركة اللعابات في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجابا على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.
 - إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.
- (فوكراش زبيدة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016)

- توفير بيئة عمل مشجعة التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية.

4. دراسة (Kristina L . Guo، 2015) هدفت الدراسة لوصف عملية صنع القرار في مؤسسات الرعاية الصحية خطوة بخطوة، وتطوير نموذج لمساعدة مديري الرعاية الصحية في اتخاذ المزيد من القرارات التي تعمل على رفع الجودة في مجال الرعاية الصحية، والذي يحدد في نهاية المطاف نجاح المنظمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج اتخاذ القرار المؤثر على جودة الخدمات الصحية ينحصر في ست أنشطة معينة مطلوبة في عملية صنع القرار وهي تحديد المشكلة، ووضع المعايير، والنظر في جميع البدائل، وتحديد البديل الأفضل، ووضع وتنفيذ خطة عمل، وتقييم ورصد حل، وردود الفعل عند الضرورة. كما وأثبتت الدراسة أن إقرار النموذج المكون من هذه الأنشطة يمكن مدراء الرعاية الصحية من عملية صنع القرار، وبالتالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وينعكس على طبيعة الجودة في المنتج الصحي.

5. دراسة (Thiago M . Amaral، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اتخاذ القرارات الإدارية في الدول النامية في أقسام الطوارئ (البرازيل كنموذج) المتعلقة بمرضى القلب، وتحاول هذه الدراسة التأكيد على أن صناعة القرار ليس نشاطا عابرة، وصنع القرار يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على جودة خدمات الرعاية الصحية مقدمة للمجتمع. كما وصف هذه الدراسة تطبيق طريقة يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص في النظم لصنع القرارات المعقدة، والتي تنطوي على اعتبارات مختلفة، وقد تم اختيار سياقاً مناسباً للقرار من خامات المستشفى، وقد تم اختبار هذا الأسلوب، والتحقق من صحة البيانات مع البيانات التجريبية في المستشفى العام البرازيلي، وكان من أهم النتائج تصنيف أفضل البدائل التي سيتم تنفيذها لتحسين الإنتاجية مع المرضى في "الغرفة الزرقاء"، يعد ستة أشهر من تنفيذ أفضل البدائل، ووقت الانتظار خلال فترات الازدحام قد انخفضت نحو 70%، كما وأظهرت الدراسة | نتيجة

مفادها أن تحسين عملية صنع القرار في أقسام المستشفى يعلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة سرعة نقل المرضى، والحد من عند المرضى في العمليات العلاجية.

6.دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات 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 ب (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف)

في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات 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 قادرون 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.

تم 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.

7. دراسة حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب 343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا.

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين المستوى متغير التمكين.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة حداثة هذه الدراسات، وهذا يدل على أهمية اتخاذ القرارات، وتشخيص آثارها في المستقبل على المؤسسات الأعمال وقادتها، ويلاحظ بأن هناك العديد من الجهود التي بذلت من الباحثين لدراسة اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية بشكل خاص والاقتصادية بشكل عام، وتعتبر الدراسة الحالية إلى تشخيص لاتخاذ القرارات، وهي هنا مختلفة عن الدراسات السابقة في أنها تدرس دور مراحل اتخاذ القرارات دورها في الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، والافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته في البيئة الجزائرية حسب حد علم الباحث.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية و دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

- هدفت إلى بيان أهمية اتخاذ القرار في اتخاذ القرار ودوره الوصول للأداء المتميز حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.
- هدفت للتعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام الوصول للأداء المتميز للعاملين ودور اتخاذ القرار في المؤسسات في قطاع الرياضة.
- هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتوصيات تسهم في نشر الوعي بأداء للعاملين لتستفيد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار

تمهيد:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية، كان تقرر الأم ماذا تعد في يومها من الطعام ، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها...الخ.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

1.2. تعريف اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

1.1.2. القرار لغة:

هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل - الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...".

2.1.2. القرار اصطلاحا:

- القرار DECISION : هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم شيحا، 1993، ص341)

هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".
- ويعرف كذلك بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما".

(حسين بلعجوز، 2010، ص99)

- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات

أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف كنعان، 2007، ص83)

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل محمد، 2006، ص21)

- ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".
(سكينة بن حمود، 2012، ص179)

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد الإجراءات التنفيذ".
(محمود شحماط، 2010، ص98)

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة الاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى

عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار. والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف. وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.
(رافدة الحريري، 2008، ص219)

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين** (159) آل عمران.

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن**

الله يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون " (160) آل عمران.

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان النبي إذا لبس الأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".

3.1.2. التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليأخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

2.2. أهمية اتخاذ القرارات

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات.

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم ؟ ومتى القيام به ؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المنظمة أو فشلها.

- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والإستراتيجيات العامة في المنظمة. (مراد خلاصي، 2007، ص48)

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية. (حسين بلعجوز، 2010، ص100)

3.2. أنواع القرارات

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى التحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.

- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

- **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.



شكل رقم (01): أنواع القرارات في المستويات الإدارية

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

- **القرارات الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

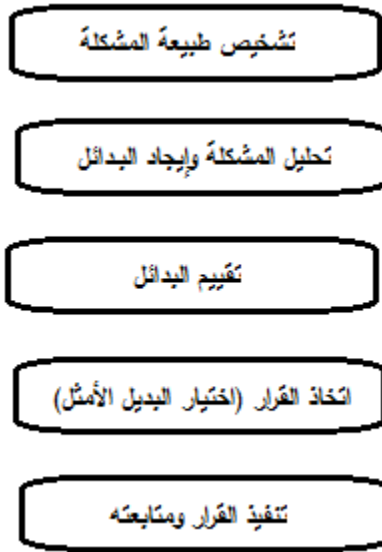
- **القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، وينتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل

تحقيق أهداف أخرى وأحيانا خرى.

(منى عطية، 2009، ص91)

4.2. مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عند هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل (02): مراحل عملية اتخاذ القرار

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

1.4.2. المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير باتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو التغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالبا ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها. (كاسر نصر، 2006، ص46)

2.4.2. المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها. (خالد بوشارب، 2014، ص18)

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

3.4.2. المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملماً بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو

عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

4.4.2. المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

5.4.2. المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

(خالد بوشارب، 2014، ص23)

5.2. نظريات اتخاذ القرار

1.5.2. النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل المعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار. (شهرزاد محمد، 2010، ص38)

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

2.5.2. نظرية العلاقات الإنسانية: هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

✓ القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

✓ الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

✓ المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات. - الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي. (خالد بوشارب، 2014، ص31)

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

(خالد بوشارب، 2014، ص32)

3.5.2. النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. (سكينة بن حمود، 2012، ص192)

4.5.2. النظرية الحديثة: من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى تسايمون "أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وقد قسم السايمون "صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

- 2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.
 - 3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل الوسائل التلائم الغايات المرجوة.
 - 4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
 - 5- القرار الرشيد تنظيميا
 - 6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.
- (خليل محمد، 2006، ص104)

6.2. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وتأسيسا على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار. كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

فرز بيانات تنقيح معلومات إنتاج قرار في مجال معين الخام تبويب تلخيص فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

فعملية اتخاذ القرار تحتاج وتعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد. فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية وغير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب. حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرار ونظراً لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكو من العدم و إنما بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقاً لمراحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقاً من تحديد المشكل و ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل، وأيضاً القرار ليس صنفاً واحداً فنجد له العديد من الأشكال والأصناف، وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظراً لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة أو غيرها، فمن هنا نستنتج أن القرار ليس أمراً سهلاً ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة. فلماذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير وازدهار مؤسساتها، باعتبار أن المؤسسة هي قلب الاقتصاد وخاصة في ظل الظروف العالمية الاقتصادية التي نعيشها.

الفصل الثالث:

الأداء المتميز

تمهيد

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزيدة في المؤسسات الرياضية والاقتصادية لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

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 ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة". (بسام، 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 بهما عمله (مدى التزامه بالموصفات 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 المواطنة 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". (جلال سعد الملوك، عبد الرحمن شريف، 2002، 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 المنظمة 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 للتميز 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:

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

2. الفعالية: استمرت الجهود العلمية في محاولات تقليم 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.

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 تبني 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 تلاشيتها أو انحيارها وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمرًا طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.

3.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز

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

1. معايير الأداء المتميز:

1. القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد 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 الإدارة 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)

2. استراتيجيات الأداء المتميز: تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونواتج 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، والتقاؤل 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. (حسنا حسن عبد المجيد، 2011، ص 58).

4.3. 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.

- 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 الداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة.

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التمييز، لأن المؤسسات التي تعتقد 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).

الأسباب الداعمة للتمييز والتي تتمثل في العناصر الآتية:

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

والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كوكنا نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة غاية 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" وتعبير 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 ومحاولة 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".

5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز

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

أ- 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 وتخويلهم 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 ومداخل 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 التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميته أو توجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام الإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات مستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقوم 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 للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز
- ب. 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 08-10).
- وفي الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الأفراد العاملين الأقل تميزا 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 يجل 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 يمارسوها 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).

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء المتميز والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و إنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الجانب التّطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة

تمهيد

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

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: اتخاذ القرار.

2.3.4. المتغير التابع: ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: الأداء المتميز.

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد شفيق، 1985، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زدتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 30 موظف المسجلين لسنة 2020.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك مع عدم استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 21 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على أربع محاور:

جدول رقم (1): يوضح محاور استمارة الاستبيان

الرقم	المحاور	العبارات
01	لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.	مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 05
02	لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.	مكون من العبارة رقم 06 إلى العبارة رقم 10
03	لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.	مكون من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 15
04	متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.	مكون من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 21

وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان نذكرها:

- بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

- يوسف بن محمد: فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، رسالة ماستر، تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضِعَ من أجله. (محمد نصر، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، 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، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة(الملحق 03)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

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

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهذف 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. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء العاملين في المؤسسة الرياضية	0.702	0.000
2.	مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة	0.654	0.003
3.	إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم	0.623	0.005
4.	استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم	0.660	0.000

0.021	0.531	تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز	5.
-------	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلقة لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز	0.698	0.003
2.	استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز	0.582	0.002
3.	الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم	0.743	0.000
4.	جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز	0.543	0.009
5.	تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز	0.676	0.007

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني المتعلقة بقياس لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين	0.687	0.000
2.	تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إلى الأداء الممتاز للعاملين	0.642	0.000
3.	تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء العاملين	0.742	0.000
4.	وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار	0.631	0.000
5.	اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال ويزيد من أدائهم	0.724	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبيّنة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلقة لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

الجدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين	0.676	0.007
2.	أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة	0.642	0.000
3.	الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال	0.623	0.005
4.	القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن	0.660	0.000
5.	دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم	0.662	0.000
6.	مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز	0.714	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبيّنة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الرابع تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلق بقياس متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين، صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (6): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ			محاور الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة	0.672	المحور الأول	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة	0.664	المحور الثاني	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة	0.669	المحور الثالث	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.667	المحور الرابع	
ثابت	21	عدم حذف أي عبارة	0.668	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.672 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.664 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.669 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الرابع بلغت 0.667 ويضم 06 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.668 ويضم 21 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 الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:
وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا²: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر مارس، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2020/03/04 إلى 2020/05/20، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصة

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 الخامس :

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

العبارة (1): القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم (2): مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						50.00	15	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	36.66	11	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 36.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة.

العبرة رقم (3): إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						66.66	20	موافق
دال	0.001	2	5.991	15.200	30	20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: أن أفراد العينة على أن إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم.

العبارة رقم (4): استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم.

العبرة رقم (5): تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبرة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						60.00	18	موافق
دال	0.006	2	5.991	10.400	30	26.66	8	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبرة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 60.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 10.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

العبارة رقم (6): مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						63.66	19	موافق
دال	0.002	2	5.991	12.600	30	23.33	7	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 12.600 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز.

العبارة رقم (7): استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.01						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	15.800	30	23.33	7	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 15.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز.

العبارة (8): الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	30.00	9	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم.

العبارة رقم (9): جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز.

العبارة رقم (10): تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.020	2	5.991	7.800	30	26.66	8	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

العبارة رقم (11): وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	30.00	9	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين.

العبارة رقم (12): تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إلى الأداء الممتاز للعاملين.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إلى الأداء الممتاز للعاملين.

العبارة رقم (13): تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء العاملين.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء العاملين.

العبارة رقم (14): وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.

العبارة رقم (15): اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال ويزيد من أدائهم.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.014	2	5.991	8.600	30	30.00	9	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 8.600 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال ويزيد من أدائهم.

4.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

العبارة رقم (16): التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.045	2	5.991	6.200	30	30.00	9	محايد
						16.66	5	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين.

العبارة رقم (17): أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.014	2	5.991	8.600	30	30.00	9	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 30.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 8.600 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة.

العبارة رقم (18): الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						46.66	14	موافق
دال	0.025	2	5.991	7.400	30	43.33	13	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 46.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 13 وبنسبة 43.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.025 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال.

العبارة رقم (19): القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						53.33	16	موافق
دال	0.027	2	5.991	7.200	30	33.33	10	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 53.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 7.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن.

العبرة رقم (20): دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم.

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						56.66	17	موافق
دال	0.007	2	5.991	9.800	30	33.33	10	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 56.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 10 وبنسبة 33.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 9.800 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم.

العبرة رقم (21): مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز.

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						60.00	18	موافق
دال	0.006	2	5.991	10.400	30	26.66	8	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 60.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 10.400 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: من خلال ما سبق يجمع أفراد العينة على أن مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز.

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى (لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين) ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة في المحور الأول نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 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 أن لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين. وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال أن مرحلة تشخيص المشكلة تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث عندما يتم تشخيص المشكلة بشكل صحيح يتطلب هذا الدقة والوضوح في هذه المرحلة، لذلك يجب على المدراء التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة، وتشخيصها، وتحديدتها من حيث النوع والسبب الرئيس والثانوي لها؛ لكي تصل إلى قرار سليم ينتهي برضا جميع العاملين عنه.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن تشخيص المشكلة في اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول أن لها دور فعال في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة فوكراش زبيدة يحيوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري الفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة، سيدات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).
 - الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا على المردود الإداري.
 - مشاركة اللاعبين في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجابا على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.
 - إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.
- 2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية (لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول**

للأداء المتميز للعاملين) ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة في المحور الثاني نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 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 أن لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أهم عوامل نجاح المؤسسة إجادة صنع القرارات إذ تحتاج إلى دراسة ووعي وتفكير عميق - الوقت المناسب، وتحقيق هذه المعادلة ليس خاصة وأن القرارات في المؤسسة مرتبطة بجميع أنشطتها وعناصر العملية التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهي لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، واتخاذ القرار أو صنعه يعد وظيفة أساسية يقوم بها المسير يوميا وفي كل الحالات.

فجمع البيانات والمعلومات يكون على المدراء بأن يحصلوا على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة، والتأكد من مصادرها، حيث تختلف البيانات والمعلومات من مشكلة إلى أخرى.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن لمحور جمع البيانات والمعلومات بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثاني أن لها دور فعال في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه : أن لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة ماجد عبد المجيد عسيلة (2018) "قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية". والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تباين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة.

- ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وينسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.

- ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.

- الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من اهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

5-3-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة (تحديد الحلول المتاحة وتقييمها في اتخاذ القرار دوره في

الوصول للأداء المتميز للعاملين) ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 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 أن **تحديد الحلول المتاحة وتقييمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين** وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أن مرحلة الحلول المتاحة وتقييمها يتم فيها تحديد أكثر من حل، ويشترط أن يكون وجود أكثر من بديلين للحل على الأقل من خلال أسلوب المشاركة، حيث يعتمد ذلك على الجدية في طرح الأفكار، وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار، وعدم نقد الأفكار المطروحة، والمزج بين الأفكار مقدمة وتحسينها.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن تحديد الحلول المتاحة وتقويمها بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثالث أن لها دور فعال الوصول للأداء المتميز للعاملين.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه : أن لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة (Kristina L . Guo، 2015) هدفت الدراسة لوصف عملية صنع القرار في مؤسسات الرعاية الصحية خطوة بخطوة، وتطوير نموذج لمساعدة مديري الرعاية الصحية في اتخاذ المزيد من القرارات التي تعمل على رفع الجودة في مجال الرعاية الصحية، والذي يحدد في نهاية المطاف نجاح المنظمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج اتخاذ القرار المؤثر على جودة الخدمات الصحية ينحصر في ست أنشطة معينة مطلوبة في عملية صنع القرار وهي تحديد المشكلة، ووضع المعايير، والنظر في جميع البدائل، وتحديد البديل الأفضل، ووضع وتنفيذ خطة عمل، وتقييم ورصد حل، وردود الفعل عند الضرورة. كما وأثبتت الدراسة أن إقرار النموذج المكون من هذه الأنشطة يمكن مدراء الرعاية الصحية من عملية صنع القرار، وبالتالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وينعكس على طبيعة الجودة في المنتج الصحي.

5-3-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة (متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين) ومناقشة نتائجها:

من خلال نتائج الجداول السابقة نجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 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 أن متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أن هذه المرحلة تعد المرحلة الأخيرة، وتمر بعدة مراحل منها: العاملون المكلفون بالتنفيذ، وتحديد المسؤوليات، والطريقة التي يتم بها تطبيق القرار، والوسائل التي يتم بها تقويم القرار، وإمكانية قياس نجاح التنفيذ، ومعالجة ما يستجد من مشاكل أثناء

التنفيذ مع وضع خطط وبدائل لمعالجة أي قصور إلى جانب القرار الأصيل. حيث إن هذه المرحلة تميز متخذي القرارات من اكتشاف المشكلات بشكل مبكر، والعمل بواقعية ودقة عند عملية التنفيذ، وتنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في صنع القرارات.

الاستنتاج: حسب أراء أفراد عينة الدراسة فإن متابعة تنفيذ القرار وتقويمه بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الرابع أن لها دور فعال الوصول للأداء المتميز للعاملين.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه: أن متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب 343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين المستوى متغير التمكين.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

لاتخاذ القرار في الإدارة الرياضية دور في الوصول للأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية الثالثة والرابعة أين نصت على وجود دور كبير وفعال لاتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على اتخاذ القرار فيها وجودة الاداء المتميز .

الفصل السادس:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

الفرضية الأولى: لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين. من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 07، 08، 09، 10، 11، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لتشخيص المشكلة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية الثانية: لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين. من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 12، 13، 14، 15، 16، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لجمع البيانات والمعلومات دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية الثالثة: لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين. من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 17، 18، 19، 20، 21، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الفرضية الرابعة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين. من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول رقم 22، 23، 24، 25، 26، 27، تبين لنا إتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن متابعة تنفيذ القرار وتقويمه دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

- العمل على تبني تقنيات حديثة في المؤسسات الرياضية محل الدراسة لمشاركة العاملين في تشخيص المشكلات لاتخاذ القرارات الإدارية.
- توفير الإمكانيات اللازمة لاستخدام وسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات تبعا للمستحدثات التكنولوجية الحديثة.
- ضرورة المراجعة المستمرة الاستراتيجية اتخاذ القرارات، وعدم الاكتفاء باختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي ووضع أكثر من سيناريو عند اتخاذ القرار.

- ضرورة تبني منظور شامل للاطلاع على التجارب السابقة لتهيئة الظروف المناسبة للاختيار الحل المناسب.
- العمل على تفعيل دور دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ويتم ذلك بالاستعانة بالمصممين والخبراء لتوفير البرامج التي تناسب المستشفيات بحيث تكون داعمة الغرض عملية اتخاذ القرارات.
- يجب ضرورة المراجعة والاتصال المستمرة لدراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات، وعدم تعارض العاملين عند تنفيذ هذه القرارات.
- العمل على تناسق معايير الأداء واستراتيجية المنظمة.
- إعادة النظر في طرق تصميم الوظائف في المؤسسات الرياضية محل الدراسة بما يسهم في نشر معلومات جودة الأداء على الملأ.
- توفير الموازنات المالية اللازمة لأنشطة تأهيل الكادر البشري بالمستوى المطلوب في المؤسسات الرياضية.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- 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 .

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

1. المنجد في اللغة(1982): الجزء 1، دار المشرق،

2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. حسين بلعجوز (2010): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. خليل محمد العزاوي(2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
6. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
7. رحيم حسين (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري(2004): الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
9. زكريا مطلق الدوري(2010): مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
10. سكيبة بن حمود (2012): مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
11. شهرزاد محمد شهاب موسى(2010): القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

12. صالح بن نوار (2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
13. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
14. عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، ط 01 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
15. عصام بدوي (2001): موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر.
16. علي السلمي (2002): إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
17. عياصرة علي أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، النشر: عمان-الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
18. كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.
19. كاسر نصر منصور(2006): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
20. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
21. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
22. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
23. محمود شحماط (2010): المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
24. مدحت أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
25. منى عطية خزام خليل (2009): الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا.
26. نواف كنعان (2007): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

ب- رسائل التخرج:

1. بسام عبد الرحمن يوسف (2005): أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
2. بلهادي سعيدة (2008): تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة.
3. بومدين يوسف (2006): دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
4. 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.
5. حسين احمد طراونة (2006): "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن".
6. خالد بوشارب (2014): دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر.
7. دراسة ولد شرشالي سمية (2017): "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.
8. سالم العياشي (2014): "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة".
9. مراد خلاصي(2007): اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر.

ج- المجلات والدوريات:

1. أضواء كمال الجراح (2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الابداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.
2. بلحاج فتيحة (2016): الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07.
3. حسناء حسن عبد المجيد (2011): القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد 132.
4. 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.
5. فوكراش زبيدة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016.
6. ماجد عبد المجيد عسيلة، 2018، مجلة الإبداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: اتخاذ القرار في الادارة الرياضية و دوره في الوصول للاداء المتميز للعاملين. وذلك استكمالا لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان اتخاذ القرار الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 21 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- **تشخيص المشكلة:** مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 05.
- **جمع البيانات:** مكون من العبارة رقم 06 إلى العبارة رقم 10.
- **تحديد الحلول المتاحة:** مكون من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 15.
- **متابعة تنفيذ القرار:** مكون من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 21.

الفرضية العامة:

- لاتخاذ القرار في الإدارة الرياضية دور في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

- لتشخيص المشكلة في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- لجمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- لتحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			المحور الأول:
			القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء العاملين في المؤسسة الرياضية
			مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة
			إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم
			استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم
			تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز
			المحور الثاني:
			مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز
			استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز
			الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم
			جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز
			تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز
			المحور الثالث:
			وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين
			تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إل الأداء الممتاز للعاملين
			تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء

			العاملين
			وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار
			اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال ويزيد من أدائهم
			المحور الرابع:
			التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين
			أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة
			الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال
			القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن
			دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم
			مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز

الملحق رقم (02): مخرجات الفرضيات حسب برنامج spss

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء العاملين في المؤسسة الرياضية	30	2.4000	.77013	1.00	3.00
مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة	30	2.3667	.71840	1.00	3.00
إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم	30	2.4667	.81931	1.00	3.00
استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم	30	2.4000	.77013	1.00	3.00
تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز	30	2.4667	.73030	1.00	3.00

Chi-Square Test

Frequencies

القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية اداء

العاملين في المؤسسة الرياضية

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	11	10.0	1.0
موافق	15	10.0	5.0
Total	30		

إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز

لديهم

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	6	10.0	-4.0-
محايد	4	10.0	-6.0-
موافق	20	10.0	10.0
Total	30		

استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال

ومستوى أدائهم

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	18	10.0	8.0
Total	30		

Test Statistics

	القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل تزيد من فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الرياضية	مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات يزيد من سرعة المشكلة	إعطاء الوقت المناسب لتشخيص المشكلات يساهم في تنمية الأداء المتميز لديهم	استخدام الأساليب العلمية لتشخيص المشكلات يزيد من كفاءة العمال ومستوى أدائهم	تشخيص المشكلات في ظل وجود أزمات يزيد من أداء العمال المتميز
Chi-Square	7.800 ^a	6.200 ^a	15.200 ^a	7.800 ^a	10.400 ^a
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.020	.045	.001	.020	.006

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

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز	30	2.5000	.73108	1.00	3.00
استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز	30	2.5667	.67891	1.00	3.00
الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم	30	2.3667	.76489	1.00	3.00
جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز	30	2.4000	.77013	1.00	3.00
تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز	30	2.4000	.77013	1.00	3.00

Chi-Square Test

Frequencies

مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم

المتميز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	7	10.0	-3.0-
موافق	19	10.0	9.0
Total	30		

استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في

رفع أدائهم الممتاز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	7	10.0	-3.0-
موافق	20	10.0	10.0
Total	30		

الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا

كفاءتهم

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع

من أدائهم المتميز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

Test Statistics

	مشاركة العمال المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يزيد من أدائهم المتميز	استخدام العمال لوسائل التكنولوجيا المناسبة في جمع البيانات يساهم في رفع أدائهم الممتاز	الاستعانة في جمع البيانات بالعاملين الممتازين في أدائهم والذين أثبتوا كفاءتهم	جمع المعلومات من مصادرها الأولية ومشاركة العاملين في جمعها يرفع من أدائهم المتميز	تحفيز العمال على جمع المعلومات يزيد من أدائهم الممتاز
Chi-Square	12.600 ^a	15.800 ^a	6.200 ^a	7.800 ^a	7.800 ^a
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.002	.000	.045	.020	.020

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

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين	30	2.3667	.76489	1.00	3.00
تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إلى الأداء الممتاز للعاملين	30	2.4000	.72397	1.00	3.00
تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء العاملين	30	2.4000	.72397	1.00	3.00
وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشجع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار	30	2.4000	.72397	1.00	3.00
اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال ويزيد من أدائهم	30	2.4333	.72793	1.00	3.00

Chi-Square Test Frequencies

وضع أكثر من بديل قبل اتخاذ القرار يزيد من تحسين أداء العاملين

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

تبادل الآراء لاختيار أفضل البدائل قبل اتخاذ القرار يساهم في الوصول إلى

الأداء الممتاز للعاملين

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

تصور البديل المناسب بما يتلاءم مع تشخيص المشكلة يساهم في زيادة أداء

العاملين

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ أي قرار يشجع العمال على

المشاركة في اتخاذ القرار

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار يحفز ويشجع العمال

ويزيد من أدائهم

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

Test Statistics

	تبادل الآراء لاختيار	أفضل البدائل قبل اتخاذ	تصور البديل المناسب	وضع أكثر من سيناريو	اختيار البديل الأسهل
	وضع أكثر من بديل	القرار يساهم في	بما يتلاءم مع تشخيص	للكل بديل قبل اتخاذ أي	للتطبيق العملي عند
	قبل اتخاذ القرار يزيد	الوصول إل الأداء	المشكلة يساهم في	قرار يشجع العمال على	اتخاذ القرار يحفز
	من تحسين أداء	الممتاز للعاملين	زيادة أداء العاملين	المشاركة في اتخاذ	ويشجع العمال ويزيد
	العاملين			القرار	من أدائهم
Chi-Square	6.200 ^a	7.200 ^a	7.200 ^a	7.200 ^a	8.600 ^a
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.045	.027	.027	.027	.014

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

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين	30	2.3667	.76489	1.00	3.00
أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة	30	2.4333	.72793	1.00	3.00
الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال	30	2.3667	.66868	1.00	3.00
القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن	30	2.4000	.72397	1.00	3.00
دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم	30	2.4667	.68145	1.00	3.00
مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز	30	2.4667	.73030	1.00	3.00

Chi-Square Test

Frequencies

التمهل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	10.0	-5.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم

وتشجيعهم على المداومة

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	9	10.0	-1.0-
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة

والتعاون بين العمال

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	13	10.0	3.0
موافق	14	10.0	4.0
Total	30		

القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل

أكبر جهد ممكن

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	16	10.0	6.0
Total	30		

دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	10.0	-7.0-
محايد	10	10.0	.0
موافق	17	10.0	7.0
Total	30		

مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	10.0	-6.0-
محايد	8	10.0	-2.0-
موافق	18	10.0	8.0
Total	30		

Test Statistics

	أخذ آراء العاملين عند التمهّل وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذ القرارات يزيد من ثقة وأداء العاملين	أخذ آراء العاملين عند تنفيذ قراراتي تشجع العمال على زيادة أدائهم وتشجيعهم على المداومة	الاهتمام بعدم تعارض العاملين عند تنفيذ القرارات يخلق جو من الثقة والتعاون بين العمال	القيام بتصحيح القرار إن لم يحقق أهداف المؤسسة يشجع العمال على بذل أكبر جهد ممكن
Chi-Square	6.200 ^a	8.600 ^a	7.400 ^a	7.200 ^a
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.045	.014	.025	.027

Test Statistics

	دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات تشجع العمال على تحسين أدائهم	مشاركة العاملين في تنفيذ القرار يرفع من أدائهم الممتاز
Chi-Square	9.800 ^a	10.400 ^a
df	2	2
Asymp. Sig.	.007	.006

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

العنوان: اتخاذ القرار في الادارة الرياضية و دوره في الوصول للأداء المتميز للعاملين

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أهداف الدراسة:

- معرفة دور تشخيص المشكلة في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور جمع البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور تحديد الحلول المتاحة وتقويمها في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.
- معرفة دور متابعة تنفيذ القرار وتقويمه في اتخاذ القرار في الوصول للأداء المتميز للعاملين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: (30) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

اساليب جمع البيانات: أداة استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

الإقتراحات:

- ضرورة تبني منظور شامل للاطلاع على التجارب السابقة لتهيئة الظروف المناسبة للاختيار الحل المناسب.
- العمل على تفعيل دور دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ويتم ذلك بالاستعانة بالمصممين والخبراء لتوفير البرامج التي تناسب المستشفيات بحيث تكون داعمة الغرض عملية اتخاذ القرارات.
- يجب ضرورة المراجعة والاتصال المستمرة لدراسة الآثار المترتبة على تنفيذ القرارات، وعدم تعارض العاملين عند تنفيذ هذه القرارات.
- العمل على تناسق معايير الأداء واستراتيجية المنظمة.

الفرضيات المستقبلية:

- 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 .