

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي

- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

تحت إشراف الدكتور:

الطاهر ميمون

من إعداد الطالبة:

- دخوش راوية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
تمارتوفيق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
الطاهر ميمون	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



عملا بقول الله تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم: الآية 07

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ أما بعد:

لك الفضل ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إلى من تسموبه الروح عند سماع صوته إلى من يتوجني بثقة عالية إلى من سهل لي

الصعب إلى سندي ومثلي الأعلى في هذه الحياة إلى أبي الفاضل الغالي

إلى من يشتهي لساني النطق باسمها وتخضع الأحاسيس لذكرها إلى التي علمتني حب

الحياة إلى التي مهما فعلت من أجلها لن أوفي حقها إلى رمز العطف والأمل إلى أمي العزيزة

حفظها الله

إلى إخوتي... إلى من جمعني بهم العشرة الطيبة والمحبة الخالصة مهما أبعدتنا

المسافات وفرقتنا الأيام فسنعيش الذكريات إلى صديقاتي الغاليات

إلى الأستاذ الفاضل الطاهر ميمون التي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته القيمة أدامه

الله زهرة تنير دروب الطلبة

إلى كل من قاسمني وشاركني عبء العمل إلى كل من وسعهم صدري ولم تسعهم كلماتي.

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن

اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..."

أبي،... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاصتها

إلى إخوتي .. إلى زوجي ... إلى صديقاتي

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله

محمد صلى الله عليه وسلم.

رأوية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	إهداء
II-I.....	فهرس المحتويات
v-vi.....	فهرس الجداول والأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول

التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي

6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: التميز الإداري
8.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التميز الإداري
11.....	المطلب الثاني: الجودة الشاملة أساس التميز الإداري
12.....	المطلب الثالث: أسس ومتطلبات التميز الإداري
17.....	المطلب الخامس: نماذج التميز الإداري
27.....	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
28.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
31.....	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
32.....	المطلب الثالث: أبعاد وأنماط الأداء الوظيفي
34.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
37.....	المطلب الخامس: أسباب ضعف الأداء الوظيفي وطرق تحسينه
40.....	المطلب السادس: تقييم الأداء الوظيفي
42.....	المبحث الثالث: دراسات سابقة
42.....	المطلب الأول: دراسات سابقة خاصة بالتميز الإداري
43.....	المطلب الثاني: دراسات سابقة خاصة بالأداء الوظيفي
45.....	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
46.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

48.....	تمهيد:
49.....	المبحث الأول: تقديم جامعة المسيلة ومنهج الدراسة
49.....	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بمضياف بالمسيلة
56.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
56.....	المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
57.....	المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة
65.....	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
65.....	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
82.....	الخاتمة:
85.....	قائمة المراجع
89.....	الملاحق

فهرس المداول

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	يمثل عناصر النموذج الأوروبي EFQM:	01
58	درجات مقياس الدراسة	02
58	أبعاد محاور الدراسة	03
60	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	04
62	الاتساق الداخلي لمحور التميز الاداري	05
63	الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي	06
64	اختبار طبيعية البيانات	07
65	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	08
66	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	09
67	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	10
68	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	11
69	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	12
70	تحليل معطيات فقرات المحور الثاني	13
71	تحليل معطيات فقرات المحور الثالث	14
72	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	15
73	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	16
74	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	17
76	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	18
77	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	19
78	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة	20

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يمثل النموذج الأوربي EFQM	01
21	يمثل النموذج الأوربي للتميز	02
36	يمثل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	03
38	يمثل أسباب ضعف الأداء	04
65	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	05
66	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	06
67	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	07
68	شكل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	08
69	شكل توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	09

مقدمة

مقدمة

تمهيد

لقد ظهرت الكثير من المداخل والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتم تطبيق الكثير منها في المصانع والشركات منذ سنوات طويلة، ولكنه لم يتم الحديث عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية إلا في السنوات القليلة الماضية، وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لازماً على كل المؤسسات أن تسعى إلى امتلاك نظام إدارة قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار، من خلال التكيف مع البيئة، وافرازات العولمة، وحدة التنافسية في عالم سريع التغيير.

ومدخل التميز الإداري هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تحقق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزة تنافسية لكل جوانب المؤسسة.

ولكي يتحقق التميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تصبح هذه المؤسسة ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة، وهو ما يعرف باستراتيجية النجاح التي تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية للأداء للوصول إلى التميز الإداري، لبناء استراتيجية قابلة للبناء والمراجعة.

ويبزا لتمييز الإداري عند اقترانه بالأداء الوظيفي إذ يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، والمهارات وخبرات العاملين التي تبنى عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، الميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات المتراكمة للعاملين في دعم التميز في عملية الأداء.

إشكالية البحث

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر للتمييز الإداري على حسين الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء البناء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء التوجه للمستفيدين في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء العمليات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء نسج العلاقات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛

◆ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء التعلم في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية البحث

الأهمية العلمية

◆ يعتبر التميز الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها؛

◆ تساهم هذه الدراسة في معرفة التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي في المؤسسات؛

◆ المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي التميز الإداري والأداء الوظيفي.

الأهمية العملية

◆ تبرز أهمية البحث من خلال الإضافات العلمية التي تم التوصل إليها والمتمثلة في تسليط الضوء على التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي نظرا للدور الهام الذي يقوم به التميز الإداري في تطوير المؤسسات؛

◆ يساهم تطبيق هذه الدراسة في التعرف على أهم عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات والعمل على تحقيقها من خلال الوصول إلى دور التميز الإداري الفعال والذي يعمل على تحقيقه؛

◆ تقدم الدراسة الحالية للإطارات في المؤسسات صورا حقيقية عن واقع الأداء الوظيفي مما يساهم في علاج القصور إن وجدت.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

◆ طرح موضوع التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي؛

◆ تقديم إطار مفاهيمي لكل من التميز الإداري والأداء الوظيفي، قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين؛

◆ اختبار مدى انعكاس التميز الإداري على الأداء الوظيفي؛

◆ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية؛

◆ تقديم بعض الاقتراحات في ضوء نتائج البحث.

حدود البحث

يحدد إطار الدراسة لموضوع التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بمعالجة الموضوع بكليات الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم الإنسانية وكلية اللغات الأجنبية والآداب وكلية الحقوق وعلوم السياسية)، أما الحدود الزمنية فكانت خلال الموسم الدراسي 2021/2020.

منهج وأدوات البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع بحثنا، كما سيتم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لبحث، وذلك لاستقصاء آراء الإطارات والأساتذة العاملين بمختلف الكليات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عن التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي

هيكل البحث

سيتم تقسيم البحث إلى فصلين، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتميز الإداري والأداء الوظيفي ويتضمن مبحثين، المبحث الأول نتطرق فيه إلى مفهوم وخصائص التميز الإداري، والجودة الشاملة أساس التميز، وكذلك أسس ومتطلبات ومبادئ ومداخل التميز الإداري، بالإضافة إلى نماذج التميز، والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الأداء الوظيفي نتناول فيه العناصر التالية: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته، أبعاد الأداء الوظيفي وأنماطه وكذلك العوامل المؤثرة فيه، وأيضاً أسباب وطرق تحسين الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي وأهميته، أما المبحث الثالث فسنتطرق فيه إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والتعليق عليها.

أما الفصل التطبيقي فسيتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني مدخل لمنهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث سيتناول التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، إضافة إلى الخاتمة العامة بما فيها نتائج البحث المتوصل إليها إضافة إلى تقديم بعض التوصيات وتخصيص آفاق الدراسة.

الفصل الأول

التّمييز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي

تمهيد

بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود والمنافسة التي تواجهها في البيئة، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم والمستمر في بيئتها ومن ثم التميز المستمر.

فالسعي لتطبيق التميز الإداري في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها اليوم، الذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا. ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التميز الإداري

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: التميز الإداري

تحرص كافة المؤسسات منذ البداية على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لواقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلال الدعم وتشجيع التميز والإبداع، وذلك من خلال ممارسة مختلف الأنشطة ومجالات عمل المؤسسة، ومن الضروري يجب أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي أو الإداري المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، بل هو حتمية على المؤسسات من أجل خلق ميزة تنافسية في المحيط الخارجي، والتميز ليس له حدود أو موانع، فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المؤسسات على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأداء المتميز.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى العناصر التالية:

أولاً: مفهوم وخصائص التميز الإداري

ثانياً: الجودة الشاملة أساس التميز الإداري

ثالثاً: أسس ومتطلبات التميز الإداري

رابعاً: مبادئ ومداخل التميز الإداري

خامساً: نماذج التميز الإداري

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التميز الإداري

فيما يتعلق بالتميز كمفهوم إداري فقد اختلف تعريفه من دولة لأخرى وحتى في داخل الدولة ذاتها يختلف من مؤسسة لأخرى، تبعا للخدمات المقدمة وطبيعة المستفيدين من هذه الخدمات، كما أن لكل منظمة رسالة يتم الإجماع عليها من خلال تحديد احتياجات المستفيدين، وذلك لتتمكن من تقييم فاعلية الخدمات المقدمة من أجل تحسينها، وتطويرها واستخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف، وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها.

أولا: تعريف التميز الإداري

نرى أنه من الضروري قبل أن نتعمق في التميز الإداري يجب علينا أولا إعطاء نظرة حول التميز كمصطلح

1- تعريف التميز: عرفه السلمي بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة في المؤسسة"¹.

التميز أو ما يسمى ب Excellence في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم أصله إغريقي وهو (Aristeia) وقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (Ar) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق².

¹ علي فلاح الضالعين، معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز، السعودية، العدد الأول، الجزء 3، يناير 2018، ص415.

² أحلام ساري، مقومات تفعل التميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة -، الجزائر، 2016/2015، ص21.

كما يعرف التميز" بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز¹ ."

2- تعريف التميز الإداري: عرفه بن عبود علي أحمد ثاني بأنه:" الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"².

وعرفه الدويري بأنه:" مجموعة من القواعد ولأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة التي تقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات"³.

3- التعريف الإجرائي: من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن التميز الإداري هو كافة الممارسات والعمليات والأعمال الإدارية التي يقوم بها القادة الإداريون بهدف تحقيق جودة عالية من التميز عن غيرها من الممارسات والأساليب التي تقدمها باقي المؤسسات.

ثانيا: خصائص التميز الإداري

لخص السلمي خصائص التميز الإداري كما يلي⁴:

- أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة؛

¹Porter L.J. et Tanner S.J. Assessing Business Excellence ;Publishing Elsevire Butterworth Heinemann ;Edition ;2004 ;Oxford ; p04.

² امينة مساك، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق تميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، جامعة البليدة 02، الجزائر، ص 309.

³ علي بن خميس البيضاني الزهراني، درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج 35، العدد 8، جامعة اسيوط، مصر، 2019، ص 182.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، الرياض، 2012، ص ص 119-120.

- أن التميز يتحقق بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانبا مهما من المسؤولية والتخطيط والإعداد والريادة من أجل تحفيز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين؛
 - لا يعني الوصول إلى مرتبة التميز انتهاء المشاكل، بل الحقيقة أن المؤسسة التي تفصل إلى مرتبة التميز، تواجه مشكلات المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه وتجنب الانحدار مرة أخرى إلى مستويات الأداء الأقل؛
 - التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى، أن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز مما يقطع بضرورة تعادل مستويات الأداء في مختلف قطاعات المؤسسة ومستوياتها حتى يتحقق التميز على المستوى العام؛
 - تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق، وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين، وتتواصل الرحلة بالعمل المستمر على الوفاء بتلك الرغبات واسترضاء العملاء الحاليين وإغراء المزيد من العملاء الجدد للتعامل مع المؤسسة، وتنتهي رحلة البحث عن التميز حين يصدر الحكم النهائي من العملاء بإعلان رضاهم عن مستوى منتجات وخدمات المؤسسة، وموافقتهم على استمرار العلاقات بنهم وبينها؛
 - لضمان تحقيق التميز والمحافظة عليه باستمرار، لابد من توازن المنافع التي تتحقق لأصحاب رأس المال، العاملين، وأفراد الإدارة، العملاء، والمتعاملين مع المؤسسة، أطراف وهيئات المجتمع ككل؛
- ينمي السعي للوصول لمستوى الإدارة المتميزة قدرات مهمة في إدارة المؤسسات ويثير فيها الرغبة لتطبيق منهجيات إدارية متفوقة أهمها التقنيات التالية: الإدارة الاستراتيجية، القياس، المرجعي، التقويم الذاتي.

المطلب الثاني: الجودة الشاملة أساس التميز الإداري

هناك العديد من الأدبيات والدراسات التي تطرقت للعلاقة بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة التميز، فهناك دراسات أوضحت أن المفهومين مترادفين ودراسات أخرى أوضحت أن إدارة التميز هي من النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ودراسات أخرى أوضحت أن ثمة قصور في تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية وأن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميز.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي، الذي يحتاج فترات زمنية تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج، حيث أن التطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضة بشكل سريع.

وبناء على ما سبق فإن العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز تتمثل في كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز.

فالتميز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين:

- أنه متغير تبعاً لبعدي الزمان والمكان؛

- أن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة أما التميز فهو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للتميز¹.

¹ خولة آيت إبراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز (دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة)، شهادة ماستر، إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015، ص ص 35-36.

المطلب الثالث: أسس ومتطلبات التميز الإداري

هناك أسس ومتطلبات يتوجب توافرها في أي مؤسسة تسعى لبلوغ أداء متميز، حيث قام بعض الباحثين والكتاب بتحديد بعض الأسس والمتطلبات التي تحقق للمؤسسة مستوى متميزا للخدمة، وتتيح لها أفضل الطرق والوسائل للوصول إلى الأداء المتميز الذي يلبي ويرعى رغبات وتوقعات المتعاملين مع المؤسسة سواء الداخليين أم الخارجيين.

أولاً: أسس التميز الإداري

"يحدد **armitiage** سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومنفردة، وهذه الأسس هي:

- **البناء الاستراتيجي:** ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر ضرورية والواجب اعتمادها وهي: الرسالة الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.
- **التوجه للمستفيدين:** فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها، ويقول في هذا الإطار **دونالد بترسون** الرئيس السابق لشركة **فورد للسيارات** " إذ لم نكن موجّهين للزبائن، فلن تكون سياراتنا كذلك، والتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا في السوق داخليا أو خارجيا". ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم أي المخرجات التي تتوفر على الجودة المطلوبة، ويظهر اهتمامها من خلال بعض الآليات كالدراسات الميدانية وبحوث السوق، مشاركة الزبائن، متابعة المردودات والشكاوى.
- **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى تسنى لهم فهمها والتحكم فيها، وتحقق ذلك بتوفر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.

- **الموارد البشرية:** الموارد البشرية هي مصدر الثورة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء.
- **نسج من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا وترتكز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.
- **التعلم:** المؤسسة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك ممارسات وأنشطة نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة، والتي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة. والمؤسسة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.
- **الموائمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانية المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة".¹

ثانيا: متطلبات التميز الإداري

هناك أسس ومتطلبات يتوجب توافرها في أي مؤسسة تسعى لبلوغ أداء متميز، حيث قام بعض الباحثين والكتاب تحديد بعض الأسس والمتطلبات التي تحقق للمنظمة مستوى متميز للخدمة، وتتيح أفضل الطرق والوسائل للوصول إلى الأداء المتميز الذي يلبي ويرعى رغبات وتوقعات المتعاملين مع المؤسسة الداخليين أو الخارجيين.

¹ قبطان سوفي، إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الجزائر، ص ص 6-7.

وبين علي السلمي المتطلبات التالية:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات؛
- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات، وتراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة؛
- نظام متكامل للمعلومات، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيهه وتقويم ادائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى أهداف ومعايير الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة لتحقيق التميز الإداري¹.

¹ هجر غانم، دور تسبير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، شهادة دكتورا، المسيلة 2018، ص ص 121-122.

المطلب الرابع: مبادئ ومداخل التميز الإداري

أولاً: مبادئ التميز الإداري

للتميز الإداري العديد من المبادئ التي يركز عليها وهي كالتالي:

1. **مبدأ الاستمرارية:** ويعني هذا المبدأ الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز وهذا من منطلق أن ما تتميز به الآن سيكون أمراً عادياً غداً، ولذلك فعملية التميز الإداري لا بد أن تكون عملية مستمرة دون توقف.
2. **مبدأ الشمولية:** إن نظرة الشمولية في التميز الإداري مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة، فإن كان التميز مثلاً في تطبيق مستويات الجودة فقط ولكن بارتفاع التكاليف أو مع معاملة سيئة أو مناخ استقبال سيء أو عدم الالتزام بالقيم فهذا الاتجاه سوف يؤدي إلى انهيار التميز الجزئي حتماً.
3. **مبدأ على التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز:** إن التميز الإداري الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز فيما يحققها حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.
4. **مبدأ مقومات التميز:** من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوة مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسية، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار، وأهمية البشر وقدراتهم الكامنة، وبأهمية الاستمتاع في العمل.
5. **مبدأ التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** إن الميز الإداري لكي يكون مجدياً وملحوظاً يجب أن يكون متمركزاً على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة وألا تتبعثر الجهود في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ هام لاستمرار الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية فالقاعدة أنه قد لا يمكن أفعل كل شيء لكل المستفيدين ولكننا نعرف إمكانياتنا وكيف نوجهها.

6. مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق: يعتبر هذا من أهم المبادئ الأساسية للتميز الإداري وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير والابتكار والمبادرة لكل جديد دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد المكافآت للمبتكرين.
7. مبدأ الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: وذلك يتطلب الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين.
8. مبدأ المثابرة والجد: إن التميز الإداري يتطلب المثابرة والعمل الدؤوب والافتتاح التام بالمحاولة المتكررة المبنية على المنهج العلمي والتخطيط السليم للوصول إلى التميز.
9. مبدأ القدوة: إن الشخص القوية والقادة الذين ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم المثل الأعلى من الأمور الهامة التي يتركز عليها التميز الإداري، فقد أثبتت نتائج الأبحاث التي أجريت في الولايات المتحدة أن تأثير القيادات الإدارية العليا على دافعية ورضى العاملين في الإدارة المباشرة عن عملهم يفوق ما لمشرفيهم المباشرين من تأثير.
10. المناخ الملائم للعمل: لا شك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وإن سعي القيادات العليا في أي مؤسسة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر الخطوة أساسية يتركز عليها للوصول إلى التميز الإداري ويتركز المناخ الملائم في ثلاثة عناصر وهي: الفلسفة الإدارية المركزة على فكر القادة، وعادات العمل اليومية التي يمارسها العاملون في إدارة أعمالهم، والقدوة التي يقدمها هؤلاء القادة للعاملين في المنظمة.¹

ثانيا: مداخل التميز الإداري

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، تجسد مفهوم التميز الإداري من خلال مساهمتها الكبرة في تحقيق الأسس والمتطلبات الأساسية واللازمة لها والتي أشار إليها شوقي والذي قسم المتطلبات إلى أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات العالمية للتميز.

- الإدارة الاستراتيجية: وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم اتجاه العالم وتصور الرؤى المستقبلية لمنظمة، وتصميم

¹ هند أحمد محمد سعيد الصعدي، نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلة التربية، العدد 178، الجزء الأول، 2018، ص ص 252-253.

رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقييمها.

• **إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها، ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج متكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

• **إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبة المستهلكين

• **القياس المقارن بالأفضل:** وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء الخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل المخرجات في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن يكون لقياس داخليا بأن تقارن المؤسسة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.¹

المطلب الخامس: نماذج التميز الإداري

جاءت نماذج التميز الإداري لتعبر عن مدى توجه واهتمام المنظمات للرقى بمستواهم في بيئتها التي تنشط فيها، فلكل نموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية كل عنصر، والتي تختلف من برنامج إلى آخر.

1. النموذج الياباني لإدوارد ديمينغ Deming:

تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء ويليام ديمينغ سنة 1951، وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريماً لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين J.U.S.E، حيث قام ديمينغ بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها:

¹ علي فلاح الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 427.

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج،
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، الانتاجية؛
- استخدام طر إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية؛
- عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري؛
- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين؛
- التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم؛
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل منخلاً فرق العمل؛
- توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

ويحتوي نموذج دومينغ على 10 عناصر متساوية في التقط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسم كالتالي: سياسات الجودة، التنظيم وإدارة التنظيم، جمع واستخدام معلومات الجودة، التعليم ونشر الجودة، التحليل (للجودة والعملات)، ضمان الجودة، التحكم في الجودة، المعايير والإجراءات التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء.

حيث يظهر من خلال عرض معايير جائزة دومينغ اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياساً بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطاً عن مثيلاتها وبالمقابل أكثر تميزاً وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهاداتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق¹.

2. النموذج الاوروبي للتميز EFQM:

تم إنشاء النموذج الأوربي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام 1991 وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته إلى أربع فئات وهي:

- المؤسسات الكبيرة؛
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات؛
- مؤسسات القطاع العام؛

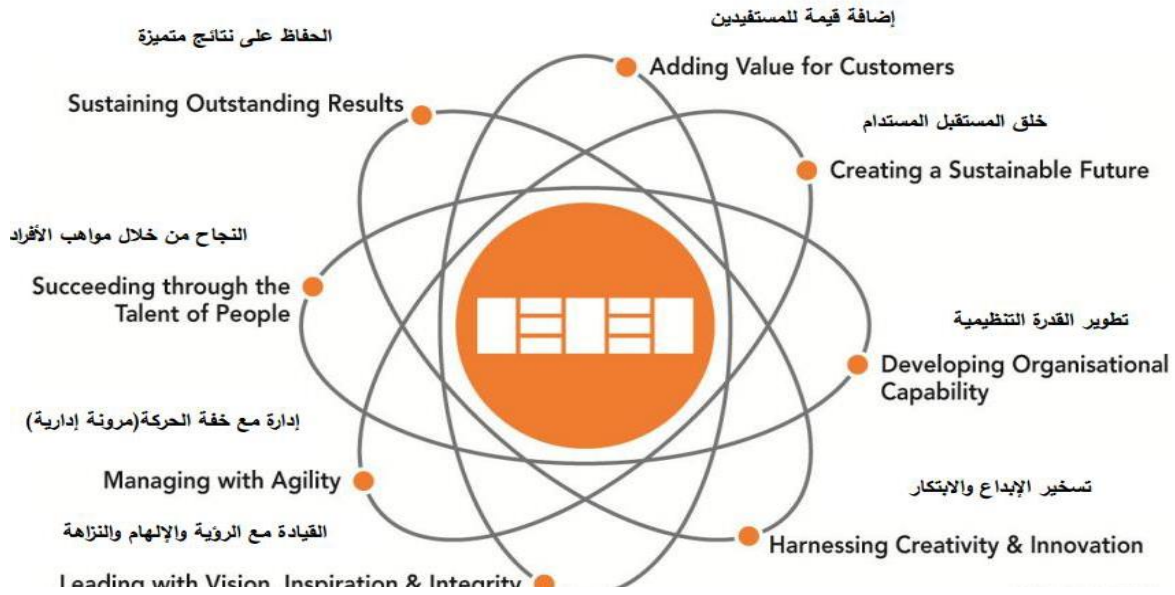
¹ مساك امينة، سلمى رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص 44.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.2. المفاهيم الأساسية للتميز حسب النموذج الأوربي EFQM

يستند نموذج التميز الأوربي على مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي يتم من خلالها مساعدة المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها باستمرار، وقد حدد نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2010 ثمانية مفاهيم أو مبادئ أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يمثل النموذج الأوربي EFQM



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة، EFQM:2013

- نتائج متوازنة: المؤسسات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق النتائج المتوازنة التي تلبي احتياجات المعنيين، قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها قدر الإمكان؛

- إضافة قيمة للعملاء: المؤسسات المتميزة تدرك أن ملتقى الخدمة هم أساس تواجدها وتبذل قصارى جهودها لابتكار وتحقيق قيم مضافة لهم وذلك عن طريق فهم وجمع احتياجاتهم وتوقعاتهم؛
- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: المؤسسات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يتحذى به النسبة للقيم وأخلاقيات المهنة؛
- الإدارة بالعمليات: المؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة استراتيجيا، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة؛
- النجاح من خلال الأفراد: المؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة؛
- رعاية الابتكار والإبداع: المؤسسات المتميزة توجد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة؛
- بناء الشراكات: المؤسسات المتميزة تطمح وتطور وتحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل، هذه الشركات يمكن أن تتشكل مع ملتقى الخدمة، المجتمع، الموردين الرئيسيين، جهات تعليمية، أو مؤسسات غير حكومية؛
- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: المؤسسات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

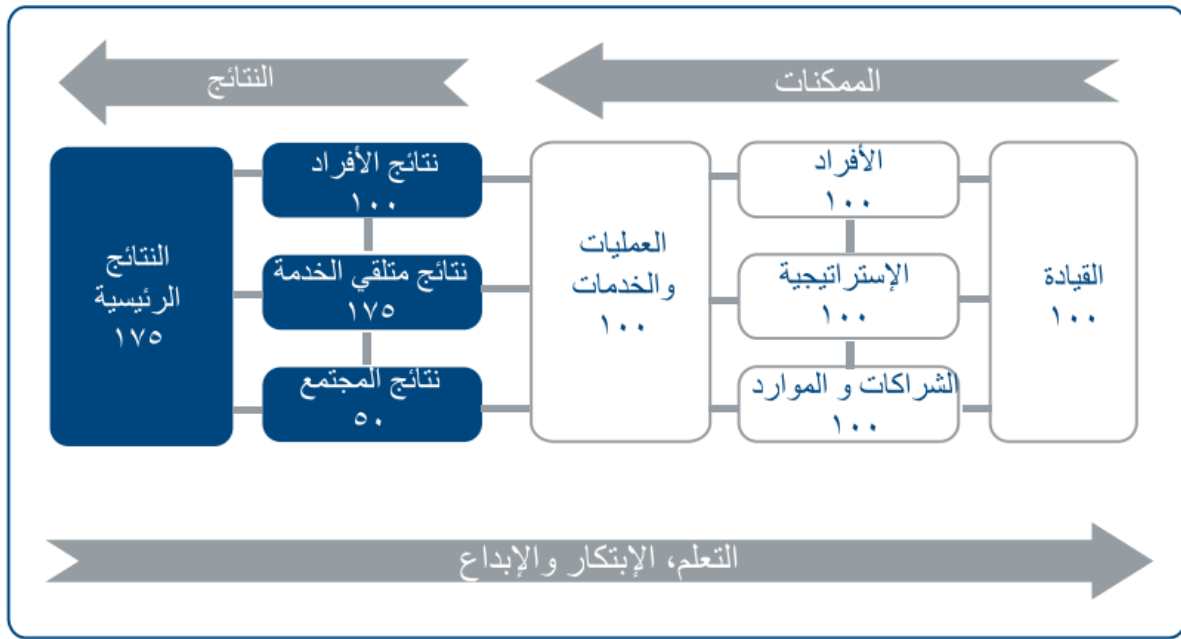
2.2. المعايير الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2010:

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المتمثل في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكنات"، وأربعة هي "نتائج" وتؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقق نتائج أفضل.

لتوضيح المعنى العام، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً للأمتلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم.

الشكل رقم (02): يمثل النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: جائزة الملك عبد الله الان للتميز، 2013، ص 07.

ويندرج تحت كل معيار مجموعة معايير فرعية أخرى حيث يوجد اثنان وثلاثون معياراً فرعياً منها أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج ويوضح ذلك الجدول التالي، وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم العالي من خلال تحيل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة التعليم العالي.¹

الجدول رقم (01): يمثل عناصر النموذج الأوروبي EFQM:

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	<p>- كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز</p> <p>- المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل</p> <p>- كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية: المتعاملين/الشركاء الموردين/المجتمع</p> <p>- كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية</p> <p>- كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع</p> <p>- كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير.</p>
السياسات/ الاستراتيجية	<p>- مدى كون سياسة واستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين</p> <p>- مدى اعتماد سياسة واستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي.</p> <p>- كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية</p> <p>- كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والاستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة.</p>

¹ زرار العياشي، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث العلمية والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، 2017، ص ص 364-364.

<p>- كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية</p> <p>- كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية</p> <p>- كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية</p> <p>- كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية</p> <p>- كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<p>- إدارة الشراكة</p> <p>- إدارة الموارد المالية</p> <p>- إدارة الممتلكات: المباني/ الأجهزة/ الموارد</p> <p>- إدارة الموارد التقنية وإدارة المعلومات والمعرفة</p>	<p>العلاقات والموارد</p>
<p>- منهجية تصميم وإدارة العمليات</p> <p>- تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن والمعنيين</p> <p>- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم</p>	<p>إدارة العمليات</p>
<p>- مقاييس رأي المتعاملين</p> <p>- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين</p>	<p>نتائج الزبائن</p>
<p>- مقاييس رأي الموارد البشرية</p> <p>- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية</p>	<p>نتائج المجتمع</p>
<p>- مخرجات الأداء الرئيسية</p> <p>- مؤشرات الأداء الرئيسية</p>	<p>نتائج الأداء مؤشرات</p>

المصدر: زرار العياشي، النموذج الأوربي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث العلمية والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، 2017، ص 364-364

3. النموذج الجزائري:

"ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا وقد أنشأ اقتداء بنماذج التميز السابقة وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها، وقد أقتراح لأول مرة نشاء نموذج وطني للتميز سنة 2020 وهذا في

اطار برنامج تطور نظام وطني من قبل الحكومة الجزائرية، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كاس الاستحقاق وشهادة شرف و تمنح الجائزة سنويا كما تعني بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة، منظمات كبيرة، منظمات عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

ويتم هنا التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي¹:

- التزام الإدارة؛
- الاستراتيجية والأهداف؛
- الاستماع للزبائن؛
- التحكم في النوعية؛
- قياس الجودة؛
- تحسين الجودة؛
- مشاركة العمال؛
- النتائج.

1.3. معايير التقييم:

- التزام الإدارة: 120 نقطة.

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن

¹ أمينة مساك، سلمى رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص 319.

والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافئة الإنجازات الفردية والجماعية الناجحة.

• الاستراتيجية ولأهداف: 80 نقطة.

ويبين هذا المعيار درجة استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

• الاستماع للزبائن: 200 نقطة.

ويظهر هذا المعيار ما يلي:

• الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين؛

• أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة؛

• أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وماهي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما عد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية...)

• التحكم في النوعية: 120 نقطة.

ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات اسلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

• تحسين الجودة: 80 نقطة

يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وماهي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

• مشاركة العمال: 100 نطة

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

• النتائج: 200 نقطة

ويتم التركيز على النتائج التالية:¹

- نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن؛
- نتائج المنظمة خاصة بإرضاء العمال؛
- نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية؛
- نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية؛
- نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمات الايجابية في المجتمع.

¹ شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

لقى الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا بأداء الفرد في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن الفرد من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرار وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطتها.

ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية والموارد التنظيمية والموارد البشرية وهذه الأخيرة أي الموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، وبالتالي، فالمورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المنظمات وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه وتجعل منها مؤسسة متميزة.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال:

أولاً: مفهوم وأهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

ثالثاً: أبعاد وأنماط الأداء الوظيفي

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

خامساً: أسباب ضعف الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

سادساً: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

1: مفهوم الأداء

يرتبط أداء المؤسسة بالنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تتم داخلها وكيفية استغلال مواردها وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء.

التعريف اللغوي للأداء: هو الطريقة التي بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل وأدى الشيء أي قام به.

التعريف الاصطلاحي للأداء: هو درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة؛ بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية؛ فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي ينعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل".¹

الأداء: ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين؛ وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به.

¹ فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2019/2018، ص6.

2: تعريف الاداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الاداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف راوية حسن الأداء: "بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؛ وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهي توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي كالتالي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له؛
 - هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءات والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة؛
 - هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية والجهد والخبرات والكفاءة؛ ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤولية الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الانتاج، في ضل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الادارية في ضل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.¹

¹ فيصل خرشي، مرجع سبق ذكره، ص6.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام وواجبات الوظيفة الخاصة بهم وفق بما جاءت به القوانين والتعليمات التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا للأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابا على النحو التالي:

- يعد الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- ترتبط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث ان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم".¹

¹ سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 01 مكرر، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، بسكرة، 2018-2019، ص45.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **الثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدر الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

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

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

- **الدافعية:** تعرف على أنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام؛

¹ باديس بخلوة، سهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، دراسة ميانيفي مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2015، ص ص 214-215.

• **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية تدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها؛

• **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصباب شكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم؛

• **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: " العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".¹

المطلب الثالث: أبعاد وأنماط الأداء الوظيفي

اولا: أبعاد الأداء الوظيفي

• **الجهد المبذول:** بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد: تعني بأداء الفرد، وتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كمية بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من

¹ فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2018/2019، ص

المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الوصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة في العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹

ثانيا: أنماط الأداء الوظيفي

شهدت نظريات نماذج لأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم النظريات في الآتي:

1. أداء المهمة والأداء السياقي:

- **أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته.

ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقوة والتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية، تكون أكثر تنبؤا في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

¹ ياسمين بوديرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية، شهادة ماستر، تخصص الاتصال والعلاقات العمامة، جيجل، 2016/2017، ص 89.

• **الأداء السياقي:** يسمى البعض أنماط الأداء الساقى بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهمة محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غي مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تسير التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

2. الأداء السلبي والأداء المتكيف:

• **الأداء السلبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلاف وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

• **الأداء المتكيف:** أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة وعى الوظائف المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى حال آخر.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف وبعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يصعب على بعض الباحثين فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين

¹ بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة عبد النور للإنتاج الصناعي للمنتجات الخمرانية غير المجمعة، ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصد مرباح ورقلة، 2013/2014، ص11.

صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة الى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصية الأتباع من ناحية ثالثة.

ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المواد المستخدمة.

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية ولأداء بشكل عام.

2. العوامل البشرية:

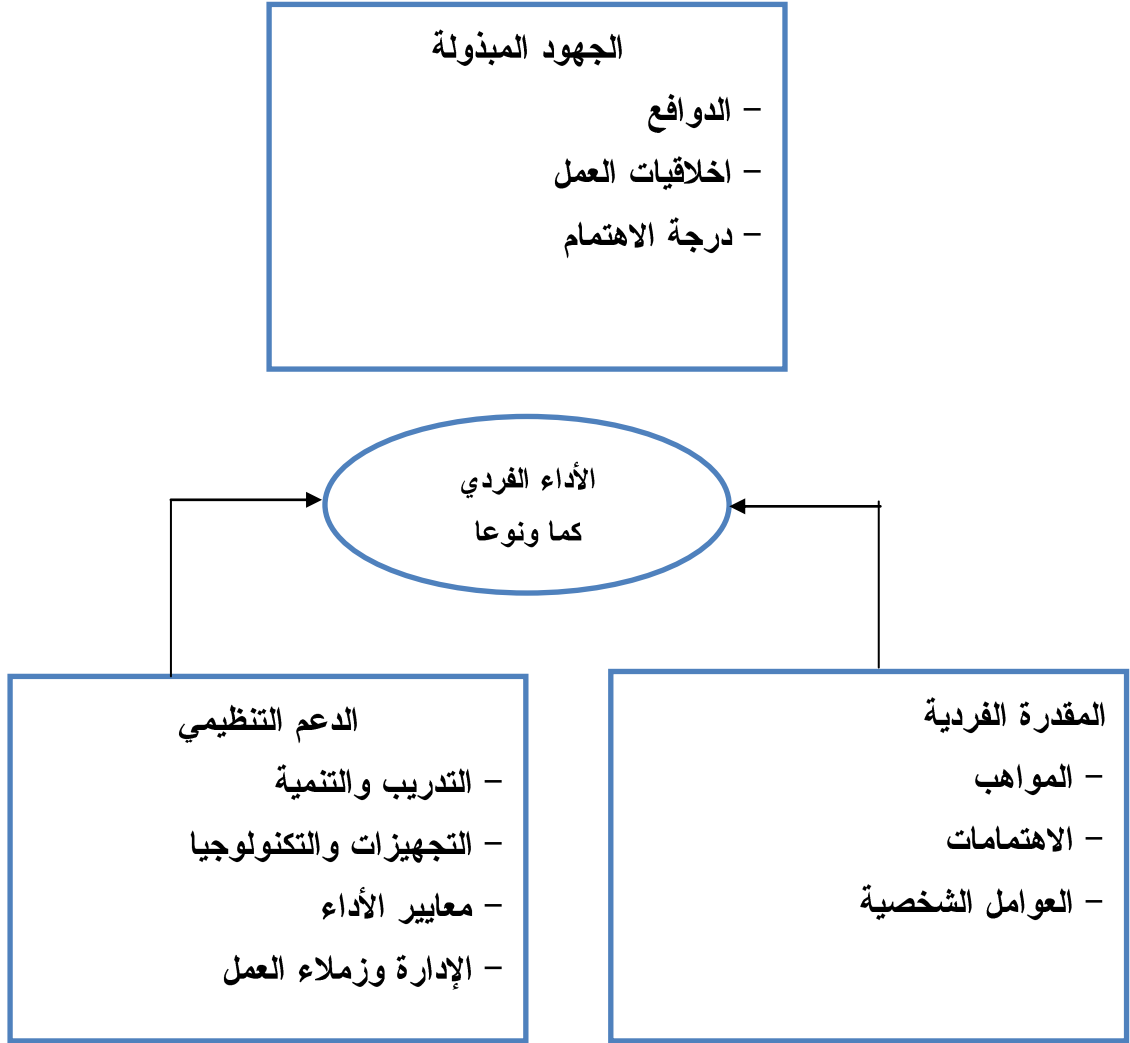
المتتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، حاجات ورغبات الأفراد.

- خصائص العمل؛
- الرقابة الفعالة؛
- نظام الأجور والحوافز؛
- الخصائص الديمغرافية مثل الجنس؛
- السن؛
- المستوى التعليمي؛
- الخبرة المهنية؛
- المركز الوظيفي.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - نظام الأجور والحوافز، - الخصائص الديمغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي¹.

الشكل رقم (03): يمثل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر:

¹ - سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1مكرر - جامعة-، ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، بسكرة، 2018-2019، ص48-50.

يتضح من خلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة فالأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (الدوافع، أخلاقيات العمل، درجة الاهتمام والالتزام، تصميم العمل)، وكذلك المقدر الفردية والمتمثلة في (المواهب، الاهتمامات، العوامل الشخصية) وأخيرا الدعم التنظيمي المتمثل في (التدريب والتنمية، التجهيزات والتكنولوجيا، معايير الأداء، الإدارة وزملاء العمل).

المطلب الخامس: أسباب ضعف الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

أولا: أسباب ضعف الأداء الوظيفي

أكد الكثير من الباحثين في مجال الإدارة على تحديد أسباب ضعف الأداء الوظيفي للعامل في المنظمة لكي يتسنى لهذا الأخير العمل على تحسينه وإتباع الطرق والإجراءات اللازمة للرفع من إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

1.1 أسباب ضعف الأداء

أرجع الباحثون أسباب ومظاهر ضعف الأداء الوظيفي للفرد العامل إلى ثلاث أسباب رئيسية، أولها مرتبطة بالموظف في حد ذاته وأخرى إلى سياسات وبرامج المنظمة، في حين ترجع الثالثة إلى المحيط الخارجي للمنظمة وذلك كما يلي:

• أسباب راجعة إلى الموظف: تتمثل في:

- عدم الانسجام بين مؤهلات الموظف ومواصفات الوظيفة؛
- ترتبط بالتحفيز: عند عدم الاعتماد على نظام تحفيز عادل ومكيف حسب ظروف الموظف؛
- الظروف الاجتماعية التي قد تواجه الموظف وتؤثر على أدائه لوظيفته مثل (ظروف عائلية...).

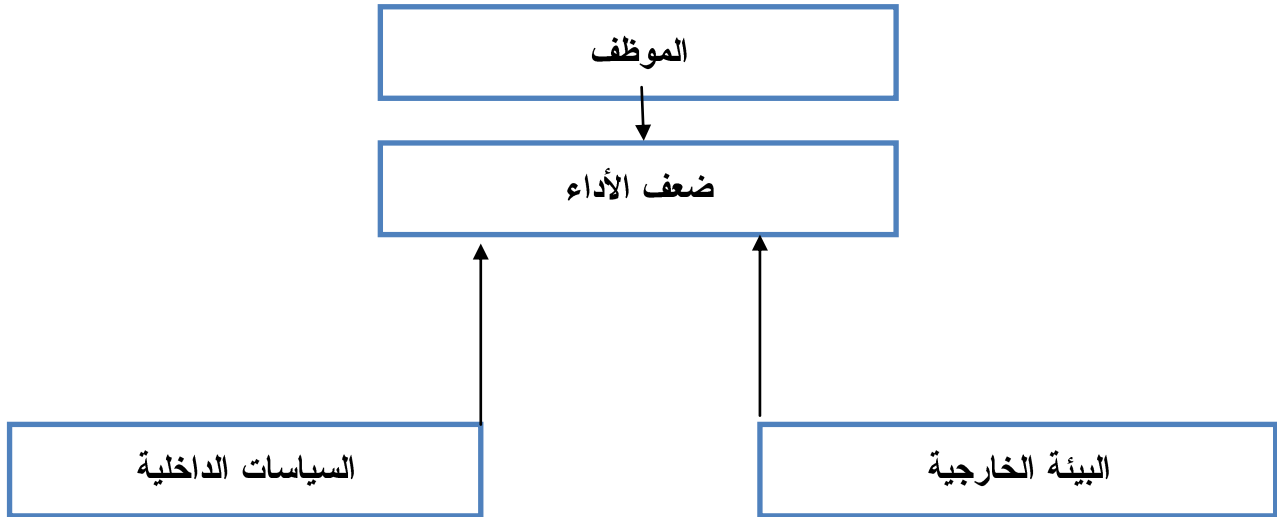
• أسباب راجعة إلى سياسات المنظمة:

تؤثر السياسات المتبعة من قبل المنظمة على أداء الفرد، إذا أنها قد تعيق جهود الفرد، وذلك من خلال سياسات تعويض العمل وإجراءات العمل المتبعة والقيادة السائدة.

• أسباب خارجة عن قدرات الموظف:

ترجع إلى سياسات اقتصادية والظروف البيئية الخارجية والقانونية وحالات التضخم والبطالة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): يمثل أسباب ضعف الأداء



Source : Dominique Lamaute et Bernard Tugeon, Op, Cit, P258.

ثانيا: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المنظمة وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري في حد ذاته، الآلات المعدات والتكنولوجيا المستخدمة ومن تلك الوسائل ما يلي:

- تنمية القوى البشرية؛

- خلق الدوافع والحوافز لدى الموظفين؛

- المشاركة والعمل الجماعي؛

- تصميم العمل (الوظيفة)؛

- الإدارة بالأهداف؛

- استخدام أساليب العمل الجيدة.

إن هذه الوسائل والأساليب ماهي إلا أمثلة لوسائل وطرق كثيرة، وعليه فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تحسين ثلاث مداخل على النحو التالي:

• مدخل أول: تحسين الموظف:

يتمثل تحسين الموظف كمرحلة أولى في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله بعد اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، ثم تركيز جهود التحسين في الأداء على ما يملك الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة فيتم تنميتها، ثم بعد ذلك في مرحلة ثانية وثالثة يكون التركيز على المرغوب من بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، ثم ربطه بالأهداف الشخصية للأفراد لكي تكون مجهودات تحسين الأداء منصبه ومرتبطة بأهداف واهتمامات الموظف.

مدخل ثاني: تحسين الوظيفة

لعل من وسائل تحسين الوظيفة، زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف وذلك من خلال التدريب والتدوير الوظيفي على بعض الوظائف الأخرى لتفادي الملل، وكذا إتاحة الفرصة للموظف من وقت لآخر المشاركة في فرق دراسة معينة أو مجموعات أو لجان وتوفير له طرق المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

• مدخل ثالث: تحسين الموقف (البيئة)

إن تحسين الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية للهيكل، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والقيادة ومدى فاعلية التبادل مع الإدارات الأخرى الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹.

المطلب السادس: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعدد تعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لهذه العملية، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف

*يعرف تقييم الأداء" هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى².

ويعرف تقييم الأداء:" بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحصول على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه³.

¹ لامية بكوش، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة حالة عينة من الجامعيين، رسالة دكتورا، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019، ص ص 114-116.

² بعجي سعاد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CL، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006-2007، ص 14.

³ محمد سد أحمد عبد المعتال، إسماعيل علي بسيوني، صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية طبع ونشر، الاسكندرية، مصر، ص 122.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- "تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة.
- إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة، مما يساعد على التحديد المستمر للهيكلة التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة.
- الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.
- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فنتيح له تعديل سلوكه واتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.
- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعدالة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة.
- منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى اشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم وسلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء"¹.

¹ ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية-، مذكرة ماستر، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016-2017، ص 11.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة خاصة بالتميز الإداري

من الدراسات التي تناولت التميز الإداري ما يلي:

1. دراسة قامت بها **هند أحمد محمد سعيد الصعدي (2018)**، بعنوان "واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء التعليم في المملكة العربية السعودية"، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والإستبانة لجمع المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة، إلى ان درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة، كما كشفت كما كشفت النتائج إلى أن الصعوبات التي تحد التميز كانت كبيرة.

2. دراسة **تغريد عبد الجعبري 2009**، بعنوان " دور إدارة لتمييز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، قدمت هذه الرسالة لاستكمال الماجستير في دارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، وتهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية كل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة الإبداعية، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال، وأنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من العام الجامعي 2009/2008 باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تممن خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في الإدارة العليا (نواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج ايجابية نوعا ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط،

ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

3.دراسة علي بن خميس البيضاني الزهراني2019 بعنوان " درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين"، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، المجلة52، العدد8، الجزء الثاني، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (341) معلما من منطقة الباحة التعليمية يمثلون نسبة(10.6%) من المجتمع الكلي للدراسة، وتمت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين، المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويضم(38)فقرة، والمحور الثاني: التميز الإداري ويضم(30) فقرة، وتمت معالجة البيانات إحصائيا والتحقق من دلالات صدق وثبات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لقادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة توفر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة(2.3)، وأن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقيق كبيرة، ومتوسط حسابي (3.46)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)بين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومعايير التميز الإداري في جميع المجالات والدرجة الكلية (0.89).

المطلب الثاني: دراسات سابقة خاصة بالأداء الوظيفي

1. دراسة بخلوة باديس وقمو سهيلة 2015، بعنوان " آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة، من مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 2015/01، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت، بالإضافة على التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة ادارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي، ولتحقيق

أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33)فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عين الدراسة، على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPPSS حيث تكونت عينة الدراسة من (84)موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إراء عملية التحليل لبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)؛
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي، عند مستوى ذي دلالة (0.05)؛
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة(0.05).

2. دراسة **بن عواطة محمد الصالح 2014** بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للانتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمع)،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعة للمنتجات الخرسانية غير المجمع "بولاية جيجل، والذي وصل عددهم 153 عامل.وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة تم التحليل استخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الاحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

3. دراسة **بكوش لامية، 2019**، بعنوان (تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين)، قدمت هذه الدراسة لاستكمال شهادة دكتورا في علوم التسيير، بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الأداء للأساتذ الجامعي، من خلال تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد بالجامعة والمتضمن للأبعاد التالية: الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الاتصال والتكنولوجيا، حوافز العمل المتاحة والتدريب، إضافة إلى وقوف

الباحثة على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. وقد اعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال آراء عينة الدراسة المتمثلة في 384 أستاذ دائم بكليات العلوم الإقتصادية بجامعات محمد بوضياف "بالمسيلة"، وجامعة فرحات عباس "سطيف"، جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"، جامعة محمد خيضر "بسكرة" للموسم الجامعي 2018/2017. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الإقتصادية بالجامعات محل الدراسة منخفض في حين أن مستوى الداء الوظيفي لأساتذتها مرتفع وذلك وفقا لأراء الأساتذة المبحوثين بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده السالفة الذكر والأداء الوظيفي للأساتذة .

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون معالجتها في الدراسات السابقة ذكرها يتبين ما يلي:

- تعتبر بعض الأبحاث الواردة سابقا بمثابة دراسات مرجعية، كونها تسعى إلى البحث على مفهوم التميز الإداري والأداء الوظيفي؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كونها تبحث وتسعى إلى دراسة التميز الإداري مثل أسس ومتطلبات التميز الإداري، وكذلك مداخل ومبادئ التميز الإداري وأيضا النماذج؛
- اهتمت الدراسات السابقة التي عرضت في مجال الأداء الوظيفي بتوفر المعلومات اللازمة لمعرفة عناصر و أنماط الأداء الوظيفي وكذلك معرفة أسباب الفشل وطرق التحسين؛
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي؛
- وكذلك من حيث أداة دراسة الإستبيان؛
- كما تشير الباحثة إلى أنها استعانت بالدراسات السابقة في بناء الإستبيان الخاص بالدراسة.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت السمة المشتركة للمؤسسات في الوقت المعاصر ضرورة مواكبة التطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي تواجهها في البيئة، باعتبارها عنصرا مهما ونظاما مفتوحا، والتي تتفاعل مع الفرص والتحديات التي تنشط في بيئتها.

ومن هنا جاءت مفهوم التميز الإداري حيث تكمن أهميته في كونه وسيلة تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، وتماشيا مع هذه التحديات وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع بيئتها لتحقيق الاستمرارية والبقاء والتميز، ويعد الأداء الوظيفي له دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات وتميزها، ومما يزيد من أهمية التميز الإداري كونه من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض الإطار النظري لموضوع التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي سيتم تناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع، وذلك بالتطبيق على الإطارات والأساتذة العاملين بجامعة محمد بوضياف المسيلة في مختلف الكليات، مما يساعدنا على التوصل إلى نتائج علمية في الميدان التطبيقي.

ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول هو تقديم نبذة تاريخية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أما المبحث الثاني فقد كان لتوضيح منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث فتناول التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم جامعة المسيلة ومنهج الدراسة

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي يرجو منها تحقيق التنمية المستدامة، لما تتمتع به من مقومات بشرية ومالية وهيكلية خاصة بالبحوث العلمية و تشجيع على التعلم والابتكار، لذا سنتناول في هذا المبحث نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إضافة إلى موقعها، وكذا هيكلها التنظيمي، وكذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف: يمكن إيجاز نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف

بالمسيلة كما يلي:

بدأت النواة الأولى لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في شهر فيفري، 5891 في مؤسسة كانت متخصصة لتكوين سائقي الآلات، بالمكان المسمى "ذراع الحاجة"، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلو مترات، وكذلك بإنشاء معهد وطني لتعليم العالي، كانت بدايتها بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع جذع مشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي فيفري 1986، فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية لتكوين قصير المدى، الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدينة. وفي سنة 1989، تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم في الهندسة المدنية، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 49-89 المؤرخ في 11 أبريل 1989، لتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA" وتكوين المهندسين، لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي، ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية التابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، وفي نفس السنة تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون، تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA".

لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA".

وفي سنة 1991، تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 9 المؤرخ في 31

مارس، 1991، تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين "DES" في الفيزياء الصلبة، بقرار مؤرخ في 13

جويلية، 1995 والتكوين في الفيزياء النظرية في سنة، 1998 بموجب قرار رقم 98 المؤرخ في 18 جوان 1998 وفي سنة 1997، تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 19 أوت 1997، تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة العلوم القانونية والإدارية، ودائرة اللغة والأدب العربي بموجب مقرر 01 مؤرخ في 19 أوت، تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية .

وفي سنة 1998، تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18 جوان 1998، وفتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 06 ديسمبر 1996، تابعا لمعهد الهندسة الميكانيكية.

وفي سنة 2001، نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 01-274 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422، الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001، وتضم أربع كليات وهي:

◆ كلية العلوم والهندسة؛

◆ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

◆ كلية الحقوق؛

◆ كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.

وفي سنة 2004، عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-264 مؤرخ في 13 رجب، وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

◆ كلية العلوم وعلوم الهندسة؛

◆ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

◆ كلية الحقوق؛

◆ كلية الآداب والعلوم الاجتماعية؛

◆ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

وفي سنة 2012، عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1434، الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

- ◆ كلية العلوم؛
- ◆ كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛
- ◆ كلية التكنولوجيا؛
- ◆ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ◆ كلية الآداب واللغات؛
- ◆ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- ◆ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- ◆ معهد تسيير التقنيات الحضرية؛
- ◆ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

حيث بلغ عدد طلاب الجامعة إلى سنة 2018 إلى 35274 طالب.

ثانيا: موقع ومساحة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

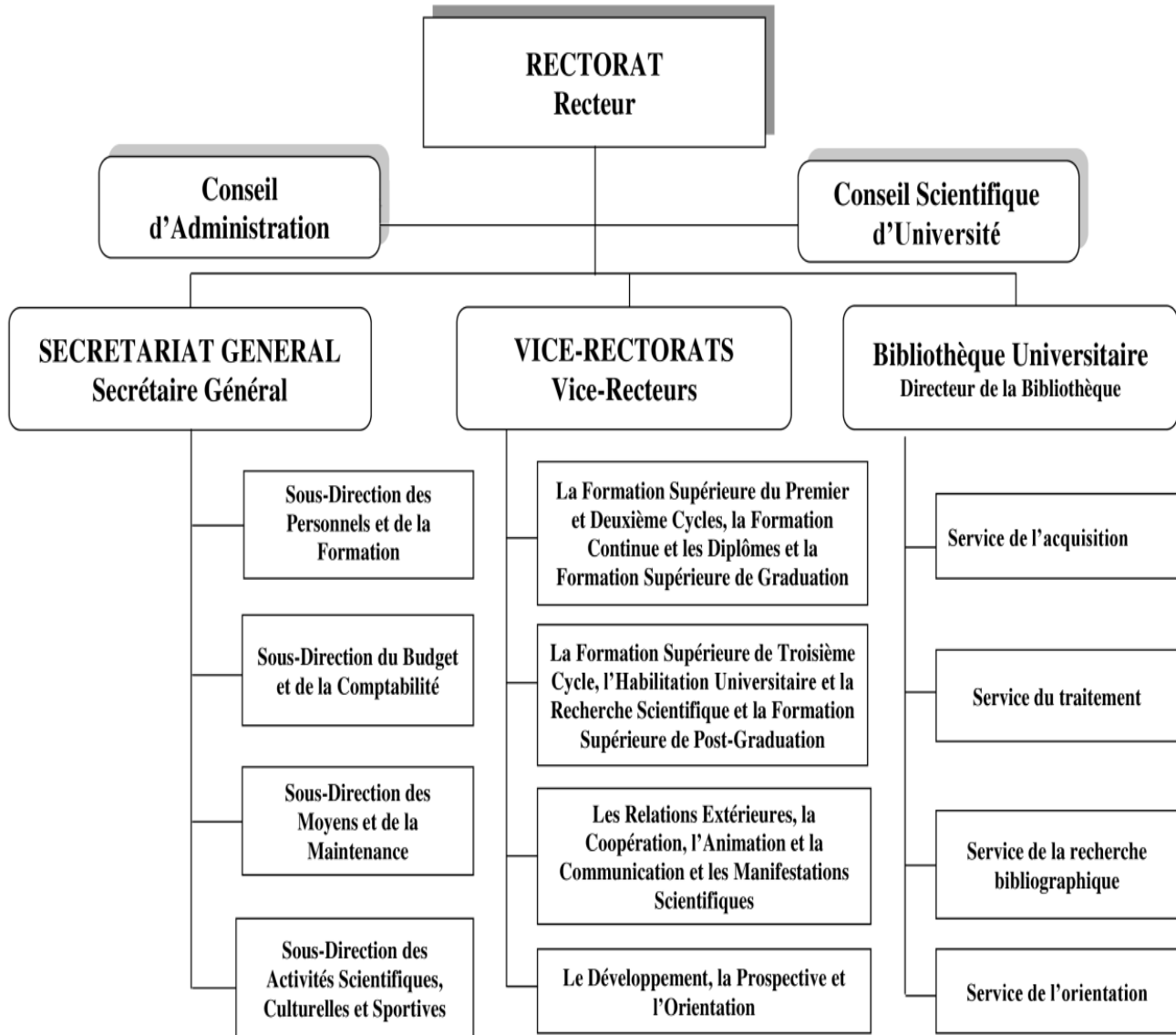
يمكن توضيحها في النقاط التالية:

تقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في عاصمة الولاية، في وسط نسيج عمراني هام، على الطريق الوطني رقم 60، الرابط بين ولاية المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، تتربع على المساحة التالية:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ 53 هكتار؛

- القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ 105 هكتار

ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة



حسب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 أوت، 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة وكلية ومعهد وملحقات الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن مديرية الجامعة تتكون من ثلاث بيابات المديرية تتمثل في:

1 : موقع مديريات جامعة محمد بوضياف بالمسييلة

تنقسم نيابة مديرية الجامعة إلى:

- ◆ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- ◆ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون؛
- ◆ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

حسب المادة 08 من نفس القرار الوزاري، فإن نيابة الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات تشمل المصالح التالية:

◆ مصلحة التعميم والتدريب والتقييم؛

◆ مصلحة الشهادات والمعادلات؛

◆ مصلحة التكوين المتواصل؛

◆ مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

حسب المادة 9 من نفس القرار، فإن نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون، تشمل المصلحتين الآتيتين:

◆ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتنمين نتائجه؛

◆ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

حسب المادة 10 من نفس القرار، فإن نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، تشمل المصالح التالية:

◆ مصلحة التوجيه والإعلام؛

◆ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2: الأمانة العامة ومصالحها

أما المادة 11 من القرار الوزاري التي تحدد مصالح الأمانة العامة، والتي يحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي، والتي تتكون من المديريات الفرعية التالية:

◆ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛

◆ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛

◆ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

◆ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

وحسب المادة، 12 تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح التالية:

◆ مصلحة مستخدمي الأساتذة؛

◆ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

◆ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

وحسب المادة، 13 تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح التالية:

◆ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات؛

◆ مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

◆ مصلحة تمويل أنشطة البحث.

وحسب المادة، 14 المديرية الفرعية للوسائل والصيانة تشمل المصالح التالية:

◆ مصلحة الوسائل والجرد؛

◆ مصلحة الصيانة والنظافة؛

◆ مصلحة الأرشيف.

وحسب المادة، 15 تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين التاليتين:

◆ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛

◆ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3: المكتبة المركزية

حسب المادة 21 من نفس القرار الوزاري التي حددت المكتبة المركزية لمجامعة، والتي تحتوي على

المصالح الآتية:

◆ مصلحة الاقتناء؛

◆ مصلحة المعالجة؛

◆ مصلحة الببليوغرافيا؛

◆ مصلحة التوجيه.

4: المصالح المشتركة

كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية:

◆ مركز التعميم المكثف؛

◆ مركز الطبع والسمعي البصري؛

◆ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعميم المتلفز والتعليم عن بعد؛

◆ البيو التكنولوجي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج

قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها، لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري، بوصفه يتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات والأساتذة ومختلف العاملين، وتم أخذ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كوحدة تحليل، والتي من خلالها تم دراسة عينة عشوائية من عدة كليات كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمجموع (15) مفردة؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية بمجموع (15) مفردة؛

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمجموع (15) مفردة؛
- كلية الآداب واللغات بمجموع (15) مفردة.

وقد تم أخذ عدد مفردات متساوية بين مختلف الكليات، من أجل تجنب الحصول على نتائج متحيزة، مع الأخذ بالاعتبار أكبر شريحة ممكنة ممثلة للعاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان)، بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار، واختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلمته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمتناسبة مع الأوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مدى الاجابة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

- تم توزيع عبارات الاستبيان الى ثلاث أقسام وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المنصب الوظيفي، الخبرة)	
II	التميز الإداري	من 01 إلى 03
		من 04 إلى 06
		من 07 إلى 09
		من 10 إلى 12
		من 13 إلى 15
III	الأداء الوظيفي	من 16 إلى 17
		من 18 إلى 28

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أثر المتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع،

فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المنصب الوظيفي، الخبرة.
ب. المحور الثاني (التميز الإداري): يعبر المحور الثاني عن أبعاد المتغير المستقل للدراسة والمتمثلة في:

- البناء الاستراتيجي؛
- التوجه للمستفيدين؛
- العمليات؛
- الموارد البشرية؛
- نسج العلاقات؛
- التعلم؛

ج. المحور الثالث (الأداء الوظيفي): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع للدراسة.

ثانياً: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:

- بداية عبارة عن فقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها.
- تشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
- توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.
- استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثاً: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

1- الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2- اختبار الثبات: ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
II	البناء الاستراتيجي	0.854
	التوجه للمستفيدين	0.723
	العمليات	0.879
	الموارد البشرية	0.692
	نسج العلاقات	0.872
	التعلم	0.758
	التمييز الإداري	0.939
III	الأداء الوظيفي	0.794

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach's) بلغ (0.939) بالنسبة لمحور التمييز الإداري ككل، وتراوح بين (0.692) و(0.879) بالنسبة للأبعاد المكونة له، بالمقابل بلغ نفس المعامل (0.794) للمحور المتعلق بالأداء الوظيفي (0.930)، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ- محور التمييز الإداري: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور التميز الإداري

البعد	N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
البناء الاستراتيجي	01	تعتمد استراتيجية الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	0.920	0.000
	02	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة موثوقة	0.726	0.000
	03	تتكيف استراتيجيات الجامعة مع متغيرات البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)	0.904	0.000
التوجه للمستفيدين	04	تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات	0.815	0.000
	05	توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافيتيريا، ساحات، مكتبة)	0.522	0.000
	06	تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	0.948	0.000
العمليات	07	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات	0.933	0.000
	08	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة	0.748	0.000
	09	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	0.930	0.000
الموارد البشرية	10	يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	0.771	0.000
	11	توفر الجامعة للموظفين وسائل تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	0.658	0.000
	12	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	0.814	0.000
نسج العلاقات	13	تهتم الجامعة بخلق التواصل مع الموظفين	0.929	0.000
	14	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية	0.723	0.000
	15	تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع كافة الموظفين	0.936	0.000
التعلم	16	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج التعلم للطلبة مثل (امتحانات، الأبحاث العلمية...)	0.881	0.000
	17	يتم تقييم نتائج التعليم بناءً على مدى تلبية احتياجات الجامعة	0.918	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد البناء الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (72.6%) و(92%)، وبين (52.2%) و(94.8%) بالنسبة لبعد

التوجه للمستفيدين، وبين (74.8%) و(93.3%) بالنسبة لبعء العمليات، وبين (65.8%) و(81.4%) بالنسبة لبعء الموارد البشرية، وبين (72.3%) و(93.6%) بالنسبة لبعء نسج العلاقات، وبين (88.1%) و(91.8%) بالنسبة لبعء التعلم مع ميول النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور الثاني تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية كل بعد تنمّتي إليه.

ب- محور الأداء الوظيفي: سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

N°	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
18	توظيف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ أهداف وظيفتك	0.593	0.000
19	توظف التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك	0.561	0.000
20	تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك	0.474	0.000
21	تبذل جهداً إضافياً لإكمال بعض مهام وظيفتك	0.741	0.000
22	تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	0.602	0.000
23	تملك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي تعترض تأدية مهامك	0.677	0.000
24	لديك الدافعية لتعزيز إنتاجيتك العلمية	0.579	0.000
25	تقدم أعمالاً إضافية في إطار التعاون مع إدارتك	0.529	0.000
26	تبادر في تقديم المساعدة لزملائك في العمل	0.728	0.000
27	تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء	0.576	0.000
28	تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات إدارتك	0.831	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الثالث ودرجته الكلية قد تراوحت بين نسبة (47.4%) ونسبة (83.1%) مع ميول النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فإن فقرات المحور الثالث تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

4- اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات يتم الاعتماد على اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (07): اختبار طبيعية البيانات

طبيعة التوزيع	الدلالة	قيمة Kolmogorov-Smirnov	الأداء الوظيفي	N°
طبيعي	0.200	0.100	البناء الاستراتيجي	01
طبيعي	0.196	0.102	التوجه للمستفيدين	02
طبيعي	0.069	0.110	العمليات	03
طبيعي	0.089	0.106	الموارد البشرية	04
طبيعي	0.197	0.102	نسج العلاقات	05
طبيعي	0.200	0.093	التعلم	16

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي معادلة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي ان بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات والتي سيتم الاعتماد فيها على معامل الانحدار ومدى معنويته.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

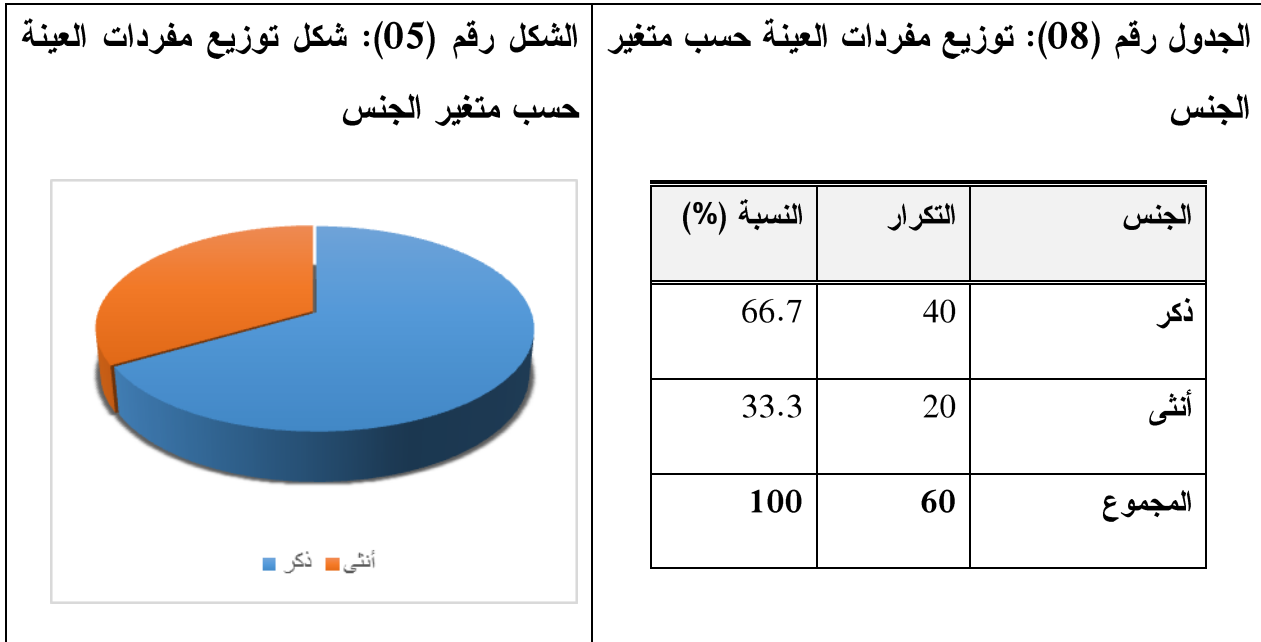
من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، المنصب الوظيفي.

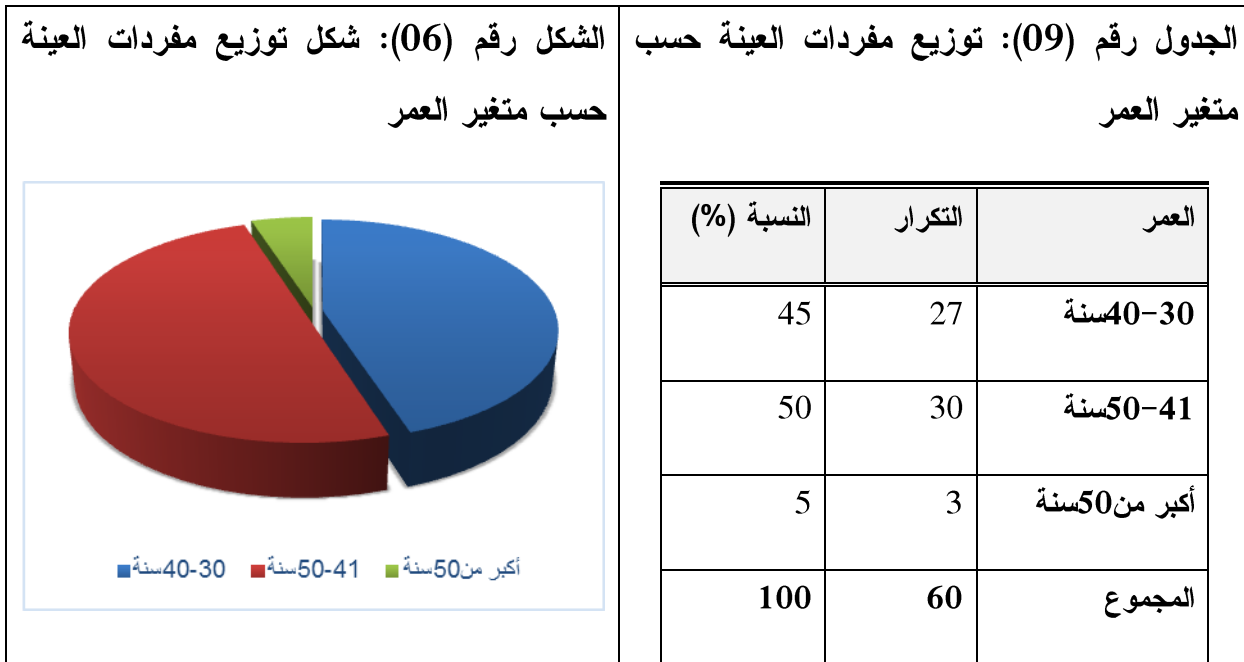
1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (66.7%)، في مقابل (33.3%) فقط للإناث رغم أن العمل بالجامعة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر، فضلا على أن التوظيف بالجامعة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

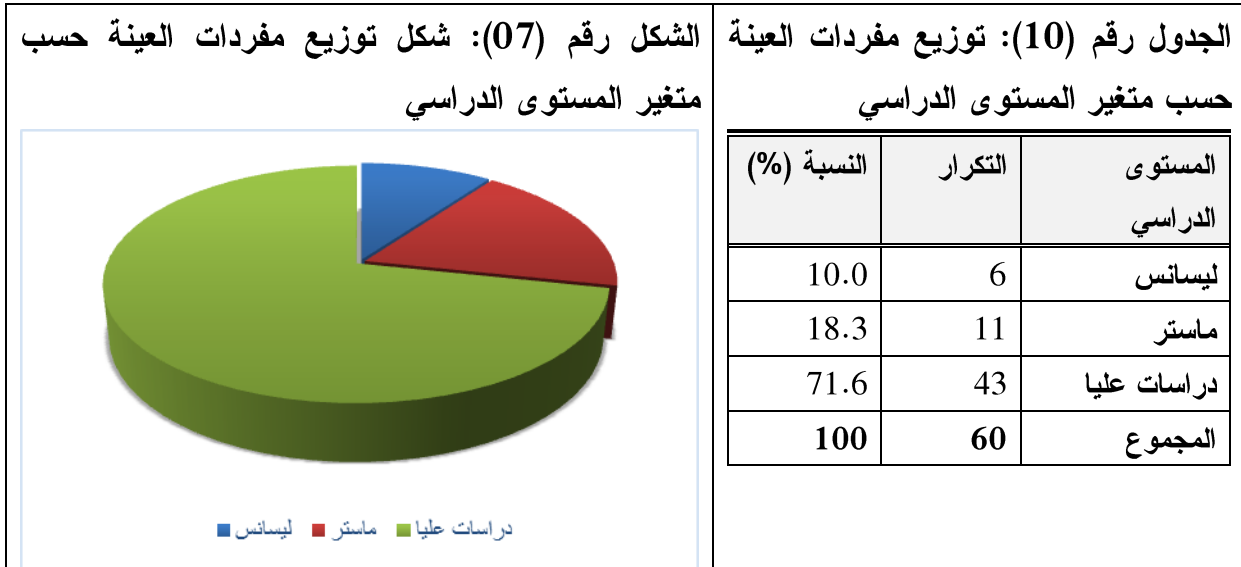
2- توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (50-41) سنة، ثم الفئتين (41-30) سنة، وأكبر من (50) سنة بنسبة (45%) و (15%) على التوالي، أي أن أغلبية المفردات يمثلون فئات متوسطة العمر وكلما زاد العمر عن الفئة الثانية قلت نسبة المفردات المنتمية إلى الفئات العمرية الأكثر سناً.

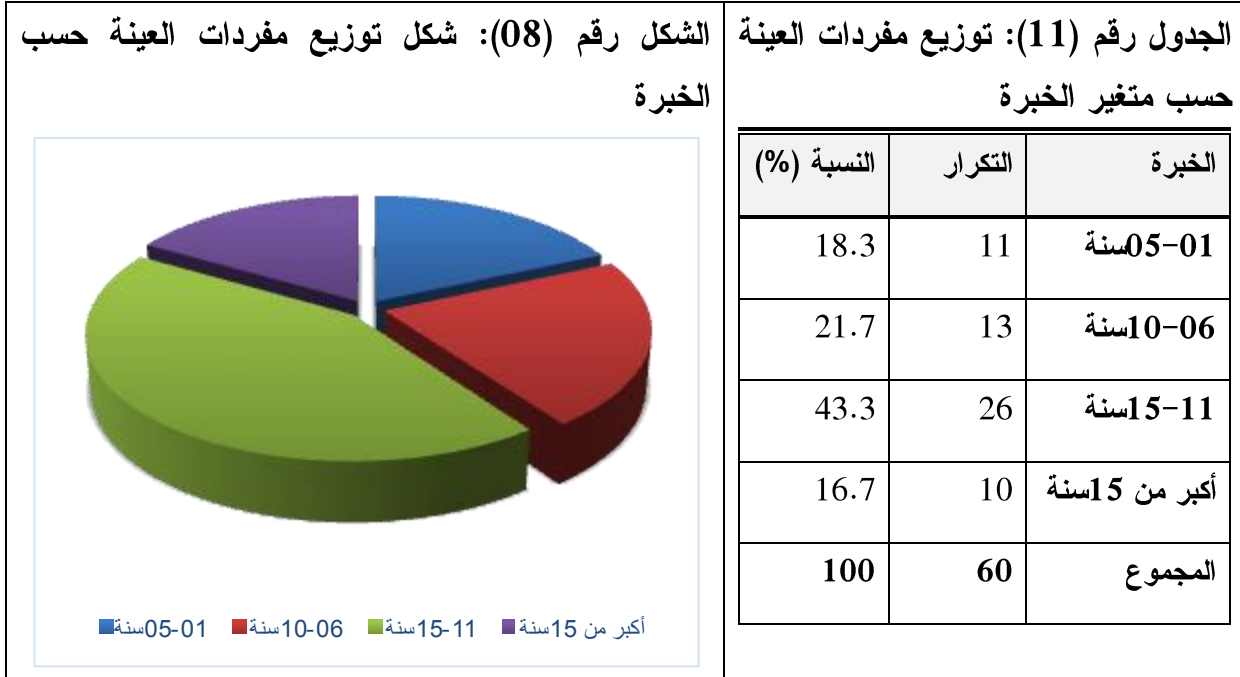
3- توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة (71.6%) ثم حاملي شهادة الماستر بنسبة (18.3%) والنسب الباقية (10%) لفئة حاملي شهادة ليسانس، وهي نسب تتلاءم ومتطلبات الوظائف التي يتضمنها الجامعة (أغلبها أساتذة والأساتذة يجب ان لا يقل درجة مستواهم الدراسي عن الدراسات العليا).

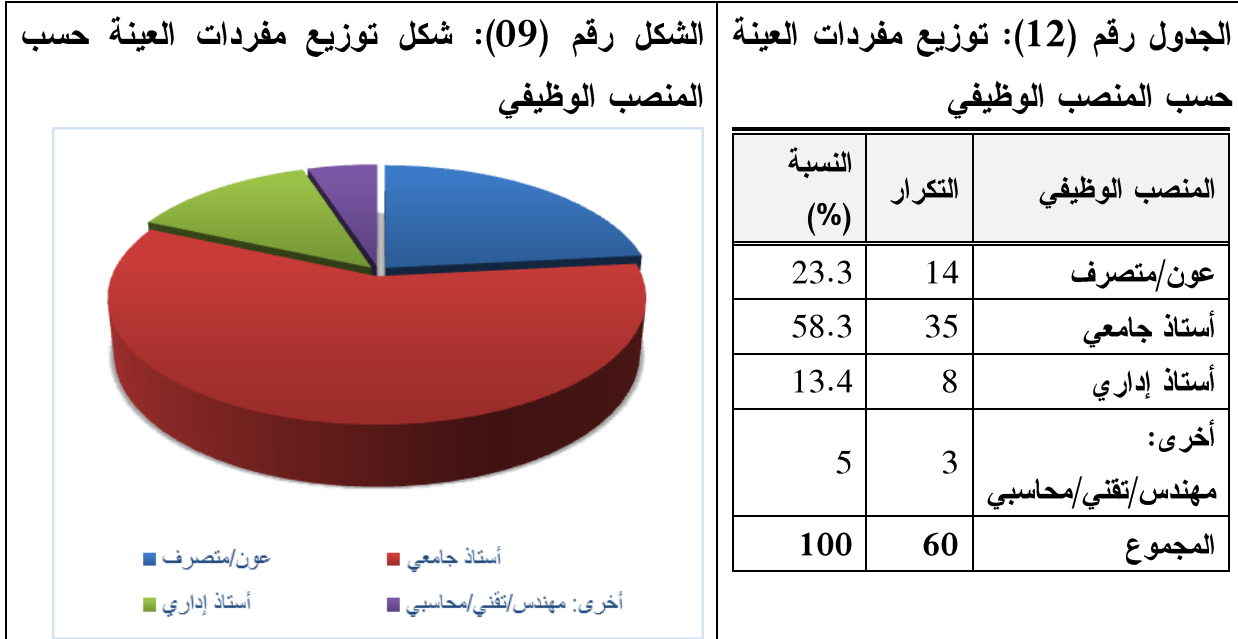
4- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية إلى (43.3%) للفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (11-15) سنوات ثم باقي الفئات بنسب متقاربة.

5- توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب هذا متغير نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يبين الجدول والشكل أعلاه أن معظم مفردات العينة هم أساتذة جامعيين بنسبة (58.3%) ثم تليها فئة الأعوان والمتصرفين الإداريين بنسبة (23.3%) في مقابل (13.4%) لفئة الأساتذة الإداريين و(5%) لفئة باقي المناصب (تقنيين، محاسبين، مهندسين) وهي نسب تتوافق وعدد وتدرج المناصب في الهيكل التنظيمي حيث كلما أتجهنا نحو أعلى هرم المسؤولية بالهيكل التنظيمي قل معها عدد الوظائف.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

1- تحليل محور التميز الإداري: سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل معطيات فقرات المحور الثاني

البعء	N°	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
البناء الاستراتيجي	01	تعتمد استراتيجية الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	3.00	1.04	محايد
	02	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة موثوقة	3.65	1.05	موافق
	03	تتكيف استراتيجيات الجامعة مع متغيرات البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)	3.63	0.96	موافق
الاتجاه العام					
التوجه للمستفيدين	04	تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات	4.08	0.77	موافق
	05	توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافيتيريا، ساحات، مكتبة)	3.83	0.99	موافق
	06	تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	2.98	1.40	محايد
الاتجاه العام					
العمليات	07	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات	3.62	1.08	موافق
	08	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة	3.45	1.13	موافق
	09	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	3.52	1.05	موافق
الاتجاه العام					
الموارد البشرية	10	يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	3.62	0.92	موافق
	11	توفر الجامعة للموظفين وسائل تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	3.33	0.90	محايد
	12	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	3.62	1.01	موافق
الاتجاه العام					
نسج العلاقات	13	تهتم الجامعة بخلق التواصل مع الموظفين	3.50	1.00	موافق
	14	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية	3.37	0.90	محايد
	15	تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع كافة الموظفين	3.33	1.05	محايد
الاتجاه العام					
التعلم	16	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج التعلم للطلبة مثل (امتحانات، الأبحاث العلمية...)	4.15	0.90	موافق
	17	يتم تقييم نتائج التعليم بناءً على مدى تلبية احتياجات الجامعة	3.63	1.07	موافق
الاتجاه العام					
اتجاه المحور					
			3.56	0.89	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور التميز الإداري بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.00-3.65) لبعد البناء الاستراتيجي، و(2.98-4.08) لبعد التوجه للمستفيدين، (3.45-3.62) لبعد العمليات، (3.33-4.62) لبعد الموارد البشرية، و(3.37-3.50) لبعد نسج العلاقات و(3.63-4.15) لبعد التعلم، بين درجات المحايد والموافق، والموافق بشدة، إلا أن الاتجاه العام للأبعاد والمحور ككل كان عند درجة الموافق حيث تراوح المتوسط العام للأبعاد بين (3.40-3.89)، وبانحرافات معيارية تتراوح بين لا تزيد كثيرا الواحد الصحيح في كل العبارات والأبعاد وكذا الدرجة الكلية للمحور أي البيانات غير متشتتة نسبيا والإجابات تتسم بخاصية التجانس النسبي نحو اتجاه عام (موافق).

2- تحليل محور الأداء الوظيفي: سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل معطيات فقرات المحور الثالث

N°	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
18	توظيف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ أهداف وظيفتك	4.12	0.87	موافق
19	توظف التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك	4.13	0.60	موافق
20	تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك	4.05	0.81	موافق
21	تبذل جهدا إضافيا لإكمال بعض مهام وظيفتك	4.33	0.84	موافق بشدة
22	تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	4.28	0.76	موافق بشدة
23	تملك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي تعترض تأدية مهامك	4.13	0.77	موافق
24	لديك الدافعية لتعزيز إنتاجيتك العلمية	4.15	0.88	موافق
25	تقدم أعمال إضافية في إطار التعاون مع إدارتك	3.73	0.56	موافق
26	تبادر في تقديم المساعدة لزملائك في العمل	4.28	0.76	موافق بشدة
27	تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء	4.05	0.81	موافق
28	تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات إدارتك	3.58	0.65	موافق
	اتجاه المحور	4.07	0.77	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي بين قيمتين قصوى ودنيا بلغتا على التوالي (3.58-4.33) عند درجة الموافق بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.56-0.88) أي البيانات غير متشنتة والإجابات تنسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام (موافق).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لدراسة أثر بعد البناء الاستراتيجي (Strategic Construction) "SC" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.845	0.708	144.346	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.559	2.348	0.022	
SC	0.832	12.011	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد البناء الاستراتيجي وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (74.2%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.537) أي أن البناء الاستراتيجي تفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 0.559 + 0.832(SC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن البناء الاستراتيجي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.832) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء البناء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير البناء الاستراتيجي بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.832) وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لدراسة أثر بعد التوجه للمستفيدين (Orientation To Beneficiaries) "OTB" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.691	0.469	53.033	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.067	3.331	0.002	
OTB	0.637	7.282	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد التوجه للمستفيدين وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (69.1%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.469) أي أن التوجه للمستفيدين يفسر ما نسبته (46.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير

المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 1.067 + 0.637(OTB)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن التوجه للمستفيدين يؤثر إيجابيا بدرجة (0.637) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه للمستفيدين في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير التوجه للمستفيدين بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.637) وحدة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

لدراسة أثر بعد العمليات (Processes) "PRO" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.659	0.424	44.430	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	1.186		3.579	0.001
PRO	0.597		6.666	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد العمليات وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (65.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.424) أي أن العمليات تفسر ما نسبته (42.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 1.186 + 0.597(PRO)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن العمليات تؤثر إيجابياً بدرجة (0.597) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها العمليات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير العمليات بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.597) وحدة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

لدراسة أثر بعد الموارد البشرية (Human Resources) "HR" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.603	0.352	33.072	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.816	1.836	0.072	
HR	0.708	5.751	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (60.3%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.352) أي أن الموارد البشرية تفسر ما نسبته (35.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 0.816 + 0.708(HR)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن الموارد البشرية تؤثر إيجابياً بدرجة (0.708) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير الموارد البشرية بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.708) وحدة.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

لدراسة أثر بعد نسج العلاقات (Create Relationships) "CR" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.569	0.312	27.765	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.495	4.167	0.000	
CR	0.533	5.269	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بين بعد نسج العلاقات وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (56.9%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.312) أي أن نسج العلاقات تفسر ما نسبته (31.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 1.495 + 0.533(CR)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن نسج العلاقات يؤثر إيجابيا بدرجة (0.533) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد نسج العلاقات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد

بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير نسج العلاقات بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.533) وحدة.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة

لدراسة أثر بعد التعلم (Learning) "LEA" بوصفه أحد أبعاد متغير التميز الإداري (Management Excellence) "ME" على تحسين الأداء الوظيفي (Job Performance) "JP" نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية السادسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.794	0.623	98.664	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.197	0.613	0.542	
DEC	0.802	9.933	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين بعد التعلم وتحسين الأداء الوظيفي بنسبة (79.4%) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.623) أي أن التعلم تفسر ما نسبته (62.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي في حالة ثبات باقي العوامل (الأبعاد)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$SC = 0.197 + 0.802(DEC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن التعلم يؤثر إيجابيا بدرجة (0.802) على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية السادسة التي تنص على:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لبعء التعلم في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05، أي كلما تحسن متغير التعلم بوحدة واحدة تحسنت معها مستوى الأداء الوظيفي بـ: (0.802) وحدة.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق للفصل الثاني التي قامت الباحثة بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، والتي تضمنت الاستمارة على الاستبيان بحيث قسم إلى أقسام، القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فهو لمحاور الإستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على التميز الإداري أما المحور الثاني فقد اشتمل على الأداء الوظيفي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قامت بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لإثبات الانعكاس بين متغيرات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة انعكاس التميز الإداري على الأداء الوظيفي لدى الإطارات و لأساتذة العاملين بمختلف كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم الهدف الرئيسي والأهداف الأخرى لهذه الدراسة. وقد جاءت هذه الدراسة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي، وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية والميدانية التي مكنتنا من وجود آثار ايجابية للفرضيات المحددة في سياق الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع ابداء بعض الاقتراحات.

نتائج الدراسة:

مما سبق وبناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS والنتائج المتحصل عليها من خلال الجانب التطبيقي تم إثبات واستنتاج ما يلي:

- يساهم بعد البناء الإستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي
- يساهم بعد التوجه للمستفيدين في تحسن الأداء الوظيفي
- يساهم بعد العمليات في تحسين الأداء الوظيفي
- يساهم بعد الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
- يساهم بعد نسج العلاقات في تحسين الأداء الوظيفي
- يساهم بعد التعلم في تحسين الأداء الوظيفي.

الاقتراحات

من خلال نتائج البحث يمكن اقتراح ما يلي:

- تعتبر إدارة التميز كمجال بحث يفتح آفاق كثيرة يستحسن توجيه البحوث العلمية لها، وإحاطتها بالعناية الكافية؛
- العمل على زرع ثقافة التميز لدى الموظفين، وتوجيه اهتماماتهم نحو المستفيدين باعتبار أن التميز يرتكز أساسا على هذا الجانب؛
- البحث عن أنجع أساليب نحو تحقيق الأهداف لضمان البقاء والإستمرارية ، ولعل إدارة التميز هو الخيار الأمثل إن لم نقل الخيار الوحيد؛
- الإهتمام بالأداء الوظيفي لأنه يساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية؛ من خلال الحرص على طرق تحسينه.

آفاق الدراسة

في نهاية الدراسة تم السعي لتقديم بعض اقتراحات مستقبلية مثل:

- واقع إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية العالي؛
- تطوير عناصر إدارة التميز وفق نموذج خاص بالجامعات الجزائرية؛
- أثر الأداء الوظيفي المتميز في تحقيق الميزة التنافسية؛
- فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: الكتب

1. علي السلمي، ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغريب، الرياض، 2012.
2. قبطان سوفي، إدارة التميز، الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الجزائر.
3. محمد سد أحمد عبد المعتال، إسماعيل علي بسيوني، صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية طبع ونشر، الاسكندرية، مصر.

ثانيا: المذكرات ورسائل التخرج

4. أحلام ساري، مقومات تفعل التميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، الجزائر، 2016/2015.
5. بعجي سعاد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CL، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006-2007.
6. بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة عبد النور للإنتاج الصناعي للمنتجات الخمرانية غير المجمعة، ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصد مرباح ورقلة، 2013/2014.
7. خولة آيت إبراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز (دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة)، شهادة ماستر، إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015.

8. سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 01 مكرر، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، بسكرة، 2018-2019.
9. سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1مكرر -جامعة-، ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، بسكرة، 2018-2019.
10. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2018/2019.
11. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2018/2019.
12. لامية بكوش، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، دراسة حالة عينة من الجامعيين، رسالة دكتورا، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019.
13. هجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، شهادة دكتورا، المسيلة 2018).
14. ياسمين بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي الميلية، شهادة ماستر، تخصص الاتصال والعلاقات العمامة، جيجل، 2016/2017.

15. ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي -الميلية-، مذكرة ماستر، قسم الاتصال والاعلام، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016-2017.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

16. امينة مساك، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق تميز الاداري، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 05، جامعة البليدة 02، الجزائر.

17. باديس بخلوة، سهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، دراسة ميانيفي مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2015.

18. زرزار العياشي، النموذج الأوربي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث العلمية والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، 2017.

19. علي بن خميس البيضاني الزهراني، درجة توفر متطلبات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الاداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج 35، العدد 8، جامعة اسبوط، مصر، 2019.

20. علي فلاح الضلاعين، معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز، السعودية، العدد الأول، الجزء 3، يناير 2018.

21. هند أحمد محمد سعيد الصعيدي، نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلة التربية، العدد 178، الجزء الأول، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية

22. Porter L.J. et Tanner S.J. Assessing Business Excellence ;Publishing Elsevire Butterworth Heinemann ;Edition ;2004 ;Oxford.

الملاحق

الملاحق

الملحق (01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

استبيان البحث الميداني

حضرات السادة المحترمين تحية طيبة

نضع بين أيديكم الاستبيان لدراسة موضوع "التميز الإداري وانعكاسه على الأداء الوظيفي" لنيل شهادة الماستر، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأثير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة تنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها، علما أن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي لا غير مع الشكر والاحترام.

الأستاذ المشرف: الطاهر ميمون

الطالبة: دخوش راوية

الجزء الأول: بيانات عامة

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة [30 - 40]
- [40 - 50] أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى الدراسي: ليسانس ماستر دكتوراه دراسات عليا
- 4- المنصب الوظيفي:
- 5-الخبرة المهنية: من 1-5 سنوات -10 سنوات
- من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 6-الكلية:

الجزء الثاني: التميز الإداري

ضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل رأيك في جميع عبارات الاستبيان

درجة الإجابة					العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					المحور الأول: البناء الاستراتيجي	
					1 تعتمد استراتيجية الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	
					2 تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة موثوقة	
					3 تتكيف استراتيجيات الجامعة مع متغيرات البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)	
					المحور الثاني: التوجه للمستفيدين	
					4 تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات	
					5 توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافيتيريا، ساحات، مكتبة)	
					6 تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	
					المحور الثالث: العمليات	
					7 يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات	
					8 يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة	
					9 يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	

					المحور الرابع: الموارد البشرية	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					10	يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله
					11	توفر الجامعة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه
					12	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الخامس: نسج العلاقات	
					13	تهتم الجامعة بخلق التواصل مع الموظفين
					14	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية
					15	تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع كافة الموظفين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور السادس: التعلم	
					16	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج التعلم للطلبة مثل (امتحانات، الأبحاث العلمية...)
					17	يتم تقييم نتائج التعليم بناءً على مدى تلبية احتياجات الجامعة

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

درجة الإجابة					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		

				بشدة		
					توظيف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ أهداف وظيفتك	1
					توظف التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك	2
					تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك	3
					تبذل جهدا إضافيا لإكمال بعض مهام وظيفتك	4
					تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	5
					تملك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي تعترض تأدية مهامك	6
					لديك الدافعية لتعزيز إنتاجيتك العلمية	7
					تقدم أعمال إضافية في إطار التعاون مع إدارتك	8
					تبادر في تقديم المساعدة لزملائك في العمل	9
					تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء	10
					تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات إدارتك	11

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

01 ثبات الاستبيان

*التميز الإداري

البناء الاستراتيجي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.854	3

التوجه للمستفيدين

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.723	3

العمليات

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.879	3

الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.692	3

نسج العلاقات

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.872	3

التعلم

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.758	2

*التميز الإداري ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.939	17

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.794	11

(02) الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		Strategic_Construction
تعتمد استراتيجية الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	Pearson Correlation	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة موثوقة	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تتكيف استراتيجيات الجامعة مع متغيرات البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

Correlations

		Orientation_To_Beneficiaries
تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافيتيريا، ساحات، مكتبة)	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	Pearson Correlation	.948**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

Correlations

		Processes
يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في	Pearson Correlation	.933**

إنجاز العمليات	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في الجامعة	Pearson Correlation	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	Pearson Correlation	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

الموارد البشرية

Correlations

		Human_Resources
يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
توفر الجامعة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	Pearson Correlation	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

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

نسج العلاقات

Correlations

		Create_Relationshi ps
تهتم الجامعة بخلق التواصل مع الموظفين	Pearson Correlation	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع كافة الموظفين	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

التعلم

Correlations

Learning

تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج التعلم للطلبة (مثل امتحانات، الأبحاث العلمية...)	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
يتم تقييم نتائج التعلم بناءً على مدى تلبية احتياجات الجامعة	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

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

*الأداء الوظيفي

Correlations

		Job_Performance
توظيف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ أهداف وظيفتك	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
توظف التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تبذل جهداً إضافياً لإكمال بعض مهام وظيفتك	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تملك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي تعترض تأدية مهامك	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
لديك الدافعية لتعزيز انتاجيتك العلمية	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تقدم أعمال إضافية في إطار التعاون مع إدارتك	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تبادر في تقديم المساعدة لزملائك في العمل	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60
تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	60

تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات إدارتك	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
		N 60

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

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

03 اختبار طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.100	60	.200*	.960	60	.049
Unstandardized Residual	.102	60	.196	.963	60	.067
Unstandardized Residual	.110	60	.069	.948	60	.012
Unstandardized Residual	.106	60	.089	.960	60	.050
Unstandardized Residual	.102	60	.197	.954	60	.023
Unstandardized Residual	.093	60	.200*	.958	60	.037

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

04 الإحصاءات الوصفية

*البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	40	66.7	66.7	66.7
	أنثى	20	33.3	33.3	100.0
Total		60	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40 سنة	27	45.0	45.0	45.0
	41-50 سنة	30	50.0	50.0	95.0
	أكثر من 50 سنة	3	5.0	5.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

المستوى_الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس 6	10.0	10.0	10.0
	ماستر 11	18.3	18.3	28.3
	دراسات عليا 43	71.7	71.7	100.0
	Total 60	100.0	100.0	

المنصب_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون/متصرف اداري 14	23.3	23.3	23.3
	أستاذ 35	58.3	58.3	81.7
	أستاذ بمنصب اداري 8	13.3	13.3	95.0
	مهندس/تقني/محاسب 3	5.0	5.0	100.0
	Total 60	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 01 إلى 05 سنوات 11	18.3	18.3	18.3
	06-10 سنوات 13	21.7	21.7	40.0
	11-15 سنة 26	43.3	43.3	83.3
	أكثر من 15 سنة 10	16.7	16.7	100.0
	Total 60	100.0	100.0	

*التميز الإداري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد استراتيجيات الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين	60	3.0000	1.04151
تمتلك الجامعة خطة استراتيجية معتمدة موثوقة	60	3.6500	1.05485
تتكيف استراتيجيات الجامعة مع متغيرات البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)	60	3.6333	.95610
تعزز الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات	60	4.0833	.76561
توفر الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية (مثل كافييتريا، ساحات، مكتبة)	60	3.8333	.99433
تضع الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	60	2.9833	1.39602
يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إنجاز العمليات	60	3.6167	1.07501
يوجد تصميم موثوق للعمليات الأساسية في الجامعة	60	3.4500	1.12634
يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	60	3.5167	1.04948
يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	60	3.6167	.92226
توفر الجامعة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	60	3.3333	.89569
تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	60	3.6167	1.00998

تهتم الجامعة بخلق التواصل مع الموظفين	60	3.5000	1.00000
يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية	60	3.3667	.90135
تحرص الجامعة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع كافة الموظفين	60	3.3333	1.05230
تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتقييم نتائج التعلم للطلبة مثل امتحانات، الأبحاث العلمية...	60	4.1500	.89868
يتم تقييم نتائج التعليم بناءً على مدى تلبية احتياجات الجامعة	60	3.6333	1.07304
Valid N (listwise)	60		

*الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
توظيف كل خبراتك ومؤهلاتك العلمية لبلوغ أهداف وظيفتك	60	4.1167	.86537
توظف التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ مهامك	60	4.1333	.59565
تسعى لمواكبة التطور العلمي الذي يخدم مجال اختصاصك	60	4.0500	.81146
تبذل جهداً إضافياً لإكمال بعض مهام وظيفتك	60	4.3333	.83700
تستعمل مهارة التواصل الجيد مع الأطراف الأخرى (الطلبة، الزملاء، الإدارة)	60	4.2833	.76117
تملك قدرة التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية التي تعترض تأدية مهامك	60	4.1333	.76947
لديك الدافعية لتعزيز إنتاجيتك العلمية	60	4.1500	.87962
تقدم أعمال إضافية في إطار التعاون مع إدارتك	60	3.7333	.55525
تبادر في تقديم المساعدة لزملائك في العمل	60	4.2833	.76117
تشارك في النقاشات الجماعية والتواصل مع الزملاء	60	4.0500	.81146
تشارك في اقتراح حلول لبعض مشكلات إدارتك	60	3.5833	.52686
Valid N (listwise)	60		

* اجمالي المحاور والأبعاد

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Strategic_Construction	60	3.4267	.91117
Orientation_To_Beneficiaries	60	3.6333	.97366
Processes	60	3.5367	.98921
Human_Resources	60	3.5267	.76672
Create_Relationships	60	3.4007	.95743
Learning	60	3.8917	.88821
Management_Excellence	60	3.5667	.89711
Job_Performance	60	4.0722	.77733
Valid N (listwise)	60		

05 اختبار الفرضيات

*الفرضية 01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.713	.708	.48442

a. Predictors: (Constant), Strategic_Construction

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.873	1	33.873	144.346	.000 ^b
	Residual	13.610	58	.235		
	Total	47.483	59			

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Strategic_Construction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.559	.238		2.348	.022
	Strategic_Construction	.832	.069	.845	12.014	.000

a. Dependent Variable: Job_Performance

الفرضية* 02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 ^a	.478	.469	.65395

a. Predictors: (Constant), Orientation_To_Beneficiaries

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.680	1	22.680	53.033	.000 ^b
	Residual	24.804	58	.428		
	Total	47.483	59			

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Orientation_To_Beneficiaries

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.067	.320		3.331	.002

Orientation_To_Beneficiaries	.637	.087	.691	7.282	.000
------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Job_Performance

03 الفرضية*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 ^a	.434	.424	.68086

a. Predictors: (Constant), Processes

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	20.596	1	20.596	44.430	.000 ^b
	Residual	26.887	58	.464		
Total	47.483	59				

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Processes

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.186	.331		3.579	.001
	Processes	.597	.090	.659	6.666	.000

a. Dependent Variable: Job_Performance

04 الفرضية*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.363	.352	.72207

a. Predictors: (Constant), Human_Resources

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17.243	1	17.243	33.072	.000 ^b
	Residual	30.240	58	.521		
Total	47.483	59				

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Human_Resources

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	.816	.445		1.836	.072
	Human_Resources	.708	.123	.603	5.751	.000

a. Dependent Variable: Job_Performance

الفرضية* 05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 ^a	.324	.312	.74407

a. Predictors: (Constant), Create_Relationships

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.372	1	15.372	27.765	.000 ^b
	Residual	32.111	58	.554		
	Total	47.483	59			

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Create_Relationships

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1.495	.359		4.167	.000
	Create_Relationships	.533	.101	.569	5.269	.000

a. Dependent Variable: Job_Performance

الفرضية* 06

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.630	.623	.55054

a. Predictors: (Constant), Learning

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.904	1	29.904	98.664	.000 ^b
	Residual	17.579	58	.303		
	Total	47.483	59			

a. Dependent Variable: Job_Performance

b. Predictors: (Constant), Learning

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.197	.322		.613	.542
	Learning	.802	.081	.794	9.933	.000

a. Dependent Variable: Job_Performance



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): محمد بن عبد الرحيم المولود(ة) بتاريخ: 1996 (02/11) ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: 200364364 الصادرة بتاريخ: 20/04/2016 من: المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2015/2016
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "التحيز الإداري: دراسة تحليلية على الحالة الجزائرية"
"دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

أصحر بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 16/06/2021

التوقيع والبيضة



ملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى انعكاس التميز الإداري على الأداء الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجه نظر الأساتذة وبعض الإطارات العاملين في مختلف كليات الجامعة. وقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 60 مفردة موزعة على مختلف كليات الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء البناء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التوجه للمستفيدين في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى 0.05؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء نسج العلاقات في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: التميز-التميز الإداري- الأداء- الأداء الوظيفي.

summary:

The aim of this research is to identify the extent to which administrative excellence reflects on the job performance at Mohammed Boudiaf University in The Way from the point of view of professors and some tires working in various colleges of the university.

A questionnaire distributed to a sample of 60 individuals distributed across the university's faculties was designed, and the descriptive curriculum and appropriate statistical methods for data processing and analysis were used using spss.

The research has reached a range of results, the most important of which are:

A statistically significant positive impact of the strategic construction dimension in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University in The Mesila at the 0.05 indication level; There is a statistically significant positive impact on the distance of orientation for beneficiaries in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University in The Mesila at a statistical indication level of 0.05;

There is a statistically significant positive effect of the distance of operations in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University in The Way at a statistical indication level of 0.05;

There is a statistically significant positive impact on the human resources dimension in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University at 0.05;

- There is a statistically significant positive effect of the distance of relationship weaving in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University in The Mesila at the 0.05 indication level;

- There is a statistically significant positive impact of the distance of learning in improving the functional performance of Mohamed Boudiaf University in The Mesila at the 0.05 indication level.

Keywords: Excellence - Management Excellence - Performance - Career Performance.

