

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية وإدارة الموارد البشرية



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بن شارف عامر

تحت عنوان:

دور الإدارة المتميزة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي

مديرية الشباب والرياضة

(دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

لجنة المناقشة:

..... جامعة محمد بوضياف بالمسيلة..... رئيسا

..... جامعة محمد بوضياف بالمسيلة..... مشرفا ومقررا

دكتور تباني علي

..... جامعة محمد بوضياف بالمسيلة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

يقول الله في كتابه العزيز " لئن شكرتم لأزيدنكم " (إبراهيم: 07)

ليس بعد تمام العمل من شيء أجمل من كلمة الحمد لله والشكر لله
كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما انعم به علينا من إتمام
هذا العمل المتواضع.

ثم انه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل واقر بالمعروف على كل من
ساهم في انجاز هذا البحث واخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور تباتي
علي على ما خصني من التوجيه وتصويب وما علمني من فيض
إنسانيته وخلقه الرفيع ومستواه الراقى.

كما اشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد وبالذعاء
بظهر غيب، جزاه الله عني الجزاء الأوفى والله المسؤول أن ينفع بهذا
العمل على قدر العناية فيه وان يجعله خالصا لوجه الله وإنه على ذلك
لقدير.

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ وتطبيق وإعادة تطبيق الاستبيان	38
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	41
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	42
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	43
05	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01	44
06	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 02	46
07	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 03	48
08	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04	49
09	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05	51
10	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06	53
11	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 07	54
12	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08	56
13	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09	57
14	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10	59
15	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11	61
16	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12	63
17	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13	64
18	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14	66
19	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15	68
20	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16	69
21	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17	71
22	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18	73

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
41	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
42	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب السن	02
43	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	03
45	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01	04
46	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 02	05
48	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 03	06
50	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04	07
51	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05	08
53	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06	09
55	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 07	10
56	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08	11
58	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09	12
59	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10	13
61	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11	14
63	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12	15
65	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13	16
66	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14	17
68	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15	18
70	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16	19
71	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17	20
73	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18	21

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	1- إدارة التميز.....
04	1-1- مفهوم التميز.....
04	1-2- تعريف التميز.....
05	1-3- بعدي التميز.....
06	1-4- سمات التميز ومعايير قياسه.....
07	1-5- المبادئ المؤدية للتميز.....
08	1-6- مفهوم إدارة التميز.....
09	1-7- مفاتيح إدارة التميز.....
10	1-8- الإطار الفكري لإدارة التميز.....
14	1-9- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز.....
16	1-10- سمات منهجية إدارة التميز.....
16	2- الأداء الوظيفي.....
16	2-1- تعريف الأداء الوظيفي وعناصره.....
18	2-2- عناصر الأداء الوظيفي.....
19	2-3- معايير الأداء الوظيفي.....
20	2-4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
21	2-5- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.....
21	2-5-1- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....

23	2-5-2- طرق تقييم الأداء.....
26	1 الدراسات السابقة والمثابفة.....
28	2- التعليق على الدراسات السابقة.....
28	3- الاستفادة من الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
30	1- تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة.....
30	1-1- مفهوم إدارة التميز.....
30	1-2- الأداء.....
31	1-3- مديرية الشباب والرياضة.....
31	2- الإشكالية.....
33	3- الفرضيات.....
34	4- أهداف الدراسة.....
34	5- أهمية الدراسة.....
الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة	
36	1- الدراسة الاستطلاعية.....
36	1-1- المجال المكاني والزمني.....
36	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
37	3- ضبط متغيرات الدراسة.....
37	4- عينة البحث وكيفية اختيارها.....
37	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
38	5-1- الشروط العلمية لأداة القياس (الخصائص السيكمترية).....
39	6- إجراءات التطبيق الميداني.....
39	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
41	1- عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....

75	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
78	1- الاستنتاجات العامة.....
79	2- الاقتراحات والتوصيات.....
79	3- الآفاق المستقبلية.....
81	4- المراجع المعتمدة في الدراسة.....
5- الملاحق	
الملخص	

مقدمة

مقدمة:

مع تزايد الضغوط التنافسية الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غير من أوضاع كثير من المجتمعات والدول وبتأثير التوجه نحو العولمة، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد، فالإدارة بشموليتها في جميع الميادين أحاطت بالجانب الرياضي وأصبحت ركيزته أساسية التي يمكنها النهوض الإدارة الرياضية وتحقيق نتائج إيجابية عاكسة بذلك مستوى الأداء الذي تم التوصل إليه بغية التغيير والدخول في خضم المنافسة، ومن الواضح أن أي إدارة مهما كانت قوتها وإمكانياتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في الميدان بالركون إلى ذات الأساليب والاستراتيجيات التقليدية حتى وإن كانت ناجحة، بل يجب عليها رصد المستمر لعناصر المنافسة الحالية والمحتملة والإعداد والتعاون معها، وذلك نتيجة إدراكها أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان ولا حماية إلا بحماية التفوق والتميز بالتجديد والابتكار.

والتميز يتحقق إذا توافرت البيئة الأساسية لبناء إداري متكامل وكفاء، الأمر الذي يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها وعمليات تتسم بالكفاءة والانضباط، ومن ثم الحصول على أداء يضمن للإدارة التتويج والوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء الذي يعكس بصفة مباشرة حالة من التميز والإبداع والكفاءة التنظيمية للهيئة الإدارية.

وللحصول على أجوبة تمكننا من معرفة دور الإدارة المتميزة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة، قمنا بدراسة هذا الموضوع وقد اعتمدنا في

مقدمة

دراستنا على تقسيمها إلى خمسة فصول، تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني كان تحت عنوان الإطار العام للدراسة، وفي الفصل الثالث تكلمنا على الإجراءات الميدانية للدراسة، ليتم التطرق في الفصل الرابع إلى عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، أما الفصل الخامس فقد أدرجنا فيها أهم الاستنتاجات والاقتراحات.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفيات النظرية

1- إدارة التميز:

1-1- مفهوم التميز:

التميز حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية والمالية وغيرها من في المنظمة بما ينتج من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة⁽¹⁾.

1-2- تعريف التميز:

تعريف التميز تنطلق من العديد من الكتب والدراسات، والمحاضرات الجامعية، والمؤشرات العلمية كالصحف وغيرها، غير أن هذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحقيق مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز الإداري، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين.

وقياساً على ذلك فقد أضيف إلى قاموس التميز الإداري مصطلحات عدة مثل " العمل الجامعي" أو " فرق العمل" و" جودة الحياة التنظيمية" واستمرت الجهود العلمية في مجالات تقديم مفاهيم التميز الإداري حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وظهر مفهوم " الفعالية " مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة أخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة⁽¹⁾.

1-3- بعدي التميز:

التميز مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة، من ناحية وبيّز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ويشير التميز لبعدين محوريين في الإدارة الحديثة وهما:

➤ البعد الأول:

إن غاية الإدارة الحديثة هي تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

➤ البعد الثاني:

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهاً لعملية واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدا التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتسيير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع⁽²⁾.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، منشورات المنظمة العلمية للتربية الإدارية، القاهرة، مصر،

2003، ص 05.

² علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 12.

1-4- سمات التميز ومعايير قياسه:

قد تعددت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن التميز منذ نشر " توم بيترز" و " روبرت أترمان" كتابهما الشهير " البحث عن التميز" وقد حدد الكاتبان السمات الثمانية التالية باعتبارها أسس التميز:

(1) التحيز للتنفيذ Bais for actions.

(2) الاقتراب من العميل Blose the Customer.

(3) تنمية الاستقلالية وروح رجال الأعمال Autonomy and entrepreneurship.

(4) تحقيق الإنتاجية من خلال الناس Productivity throught people.

(5) الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة Hands on value driven.

(6) الانحصر في مجالات الخبرة Stick the knitting.

(7) التنظيم البسيط والعدد السريع للعاملين Simple form lean staff.

(8) المزج بين المركزية ولا مركزية⁽¹⁾.

كما حدد المعايير الستة لقياس التمييز (ثلاثة منها تقيس النمو والتفوق على مدى فترة زمنية سابقة وثلاثة تقيس الأداء الحالي) وهذه المعايير هي:

¹ العطري خليصة، فلاك سليمة، طعشوش جهيدة، الإدارة المتميزة وتأثيرها على الأداء الإنتاجي، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جوان 2005، ص 11.

- 1) المعدل المركب لنمو الأصول خلال الفترة موضع الدراسة.
- 2) المعدل المركب لنمو حقوق الملكية خلال موضوع الدراسة.
- 3) متوسط نسبة القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية.
- 4) متوسط العائد على إجمال رأس المال خلال فترة محل الدراسة.
- 5) متوسط العائد على المبيعات خلال فترة محل الدراسة.
- 6) متوسط العائد على حقوق الملكية خلال الفترة محل الدراسة⁽¹⁾.

1-5- المبادئ المؤدية للتميز:

قدم الكاتبان " Samson et Shallis " مفهوما متكاملًا لأنماط التميز والمبادئ الجديدة لنجاح المنظمات التي تقود إلى بناء نوع مميز من الشركات، والتي تتميز بمستويات من الأداء المتميز كما قدم الكاتبان مجموعة من المبادئ المؤدية إلى التميز وهي:

- 1) تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات الشركة.
- 2) المبادرة والسبق في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات الجودة.
- 3) التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين ويحرص على تنمية العلاقات.
- 4) استثمار الوقت وتوظيفه بكفاءة والارتكاز في بناء القدرات التنافسية.
- 5) قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية.
- 6) التأكيد على أهمية التعلم واكتساب المعرفة.

¹ العطري خليصة وأخریات، مرجع السابق، ص 12.

(7) تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودورية.

(8) التأكد على قيمة العملاء⁽¹⁾.

1-6- مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية من ناحية ثانية واستثمار قدراتها المحورية "Core competencies" والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة "Stakeholders" من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره⁽²⁾.

لذلك نلاحظ دراسة العلمية قد كرست مجهوداتها منذ نشأتها إلى محاولة إيجاد وسيلة تهدف أساساً إلى البحث الأمثل، عن طرق وسبل تميز الأداء الإداري، فالإدارة في مفهومها العام هي عملية استغلال الموارد التنظيمية من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف المخططة والمصممة، كما أن المنظمات المختلفة اهتمت منذ سنوات عديدة بالبحث في سلسلة متصلة من حلقات الجودة والتميز التي تعتبر المحور الأساسي للدراسات الإدارية.

وقد تعددت مفاهيم التميز عبر العديد من الكتب والدراسات والمحاضرات الجامعية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية اللفظ والمعنى معاً، وهنا نجد أن إدارة التميز

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 25.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سابق، ص 10.

تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف أساساً إلى تحقيق كل الميزات التنافسية، التي تضمن الاستمرار والتواصل لأي منظمة وذلك باتخاذ التميز شعار ورسالة أساسية لها⁽¹⁾.

1-7- مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح "إدارة التميز" في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية ذات كفاءة، لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة، تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء، الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق ورغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أهم ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم الزبائن المستهدفين وتحقيق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما يحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها، وتوضع هذه المجموعة من المفاتيح لأن الوصول إلى "إدارة التميز" ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهود متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات، وتتضمن قائمة مفاتيح "إدارة التميز" مايلي:

- 1) تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- 2) تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- 3) الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound finances.
- 4) الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية positive Word ethics.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مرجع سابق، ص 11.

(5) تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge

.Management

(6) تسيير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي .Organizational Learning

(7) تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ

القرارات.

(8) التوجه بالنتائج Results Orientation⁽¹⁾.

(9) التركيز على العملاء Customer Focus .

(10) الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results For

.Stakeholders

(11) إدماج المنظمة في المناخ والمحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى

العاملين.

1-8- الإطار الفكري لإدارة التميز:

يستند مفهوم "التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق

التفكير المنظومي "Systemic Thinking" الذي يرى المنظمة بأنها منظومة متكاملة

تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن

ثم فإن "إدارة التميز" هي القدرة على توقيف وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل

وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق

رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم "إدارة التميز" العناصر التالية:

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 25.

1) تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها «إدارة التميز» ينبغي أن يكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذلك اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقييم النتائج.

2) تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value Systems، وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز".

3) تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات "إدارة التميز".

4) تتبلور مسؤوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات

التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء⁽¹⁾ من أجل استثمار الفرض وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق "إدارة التميز".

(5) يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها، من خلال تنظيم ما يتوفر لها من موارد وتنسيقات في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بدايتها بنهاياتها، ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة كما يجري بها.

(6) ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة، إن "إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة، بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل المستفيد، سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

(7) تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي كل تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

(8) تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية، وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازها والحكم على كفاءة العمل، والمستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما يعتمد على مقارنة إنجازات ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 21.

من المنظمات المتفوقة والتميزة، ويسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

(9) إن الإدارة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، إن "إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

(10) تعمل "إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

(11) القياس Measurement أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ ما لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، ويتطلب أعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء⁽¹⁾.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات "إدارة التميز" في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها Self Assessment⁽²⁾.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 23.

² مرجع نفسه، ص 24.

9-1- المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

إن تحقيق "إدارة التميز" يتطلب توافر المقومات التالية :

1- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي.

- الأهداف الإستراتيجية Strategic objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين لمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء، وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات⁽¹⁾ المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز"⁽²⁾.

¹ العطري خليصة وأخریات، مرجع سابق، ص 19.

² العطري خليصة وأخریات، مرجع سابق، ص 20.

1-10- سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية التالية:

* إن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تتطرق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه على المنظمة وخدماتها هو الفاصل في الحكم على تميز الإدارة.

* إن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.

* إن تقويم العملاء لمستوى الجودة وتميز نتائج المنظمة هو المعيار الأهم على كفاءة الإدارة.

* إن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها، هدف استراتيجي للمنظمة حيث تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

* أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة⁽¹⁾.

2- الأداء الوظيفي:

2-1- تعريف الأداء الوظيفي وعناصره:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك الأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة كما أن الأداء يعتبر من المؤشرات الدالة على مستوى

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 28.

كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة، وفق الإمكانيات المتاحة وقبل التطرق إلى لمفهوم الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة من تعريفات كما يلي:

أ- الأداء:

- يعرف الباحث الاقتصادي kalika للأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة"⁽¹⁾.

- الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة⁽²⁾.

ب- الأداء الوظيفي:

- يعرف على أنه "هو تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁽³⁾.

- وهو أيضا: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"⁽¹⁾.

¹ Alain Cuccri. Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion. 11ème rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill. 2004 p3.

² Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de bord des décideurs .éditions d'organisation .PARIS .2000 .p40.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 209.

2-2- عناصر الأداء الوظيفي:

لأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود الأداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الموظفين في المؤسسات وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي⁽²⁾:

أ- **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات و اهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال ووظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات.

ج- **البيئة التنظيمية ومركباتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وغيره أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم ولأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية⁽³⁾.

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط الأولى عمان الأردن، 2011، ص 91.

² محمد بن عبد الله لعثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض السعودية 2003 ص 73.

³ سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008، ص 84.

2-3- معايير الأداء الوظيفي.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الأداء، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، لما تهدف عملية وضع معايير للأداء بصفة دائمة لتعرف على تذبذب في مستوى الأداء ذلك بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتنحصر أهم المعايير في: الجودة، الإجراءات⁽¹⁾.

أ- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بالحكم على جودة من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة، مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء الإمكانيات الفرد ولا يمكن أن يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بدء الأداء.

ج- **الوقت:** ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل لتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الأمثل في كل لحظة.

د- **الإجراءات:** لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2009_2010، ص 70-76.

2-4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

أ- **تحديد أهداف المنظمة:** لمنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا يستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات وهذا بدوره ينعكس على الأداء الموظفين فيها.

ب- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات:** لاشك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا الموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

ج- **التسيب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

د- **التطور التنظيمي:** أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

ذ- **البيئة المادية:** لمميز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سلبية لنفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

¹ حمد على عبدا الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين. 2014، ص 115.

ر- نطاق الإشراف: يلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة بالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.

و- نظام الحوافز: أن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

هـ- مشكلات لرضا الوظيفي⁽¹⁾: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لتي تؤثر علي الأداء، فكلما زاد لرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

ي- اختلاف مستويات الأداء: يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية لتي تربط بين معدلات الأداء ولمردود المادي والمعنوي لذي يحصلون عليه.

2-5- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

2-5-1- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بقية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وهي⁽²⁾:

¹ عزة أبو شقدهم، اثر التنمية الإدارية على الأداء لوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين سنة 2010_2011، ص 46.

² صلاح الشنواني، إدارة الأفراد ولعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 2000، ص 187.

- وضع التوقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: كما أن المراقبة تقتضي اختبار الشخص الذي سيتولى أعداد تقرير تقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم مراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- التغذية العكسية⁽¹⁾: بعد القيام بخطوة التقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، حيث أن كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه.
- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل.....

- وضع خطط تطوير الأداء: بعض المجالات التي تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع، وبالتالي يجب البحث على الأساليب والإجراءات التي بموجبها تحسين وتطوير الأداء الشكل يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية لمتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2007_2006، ص 50.

2-5-2- طرق تقييم الأداء:

يقصد أسلوب تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم.

أ- **الطرق التقليدية:** بحيث تعتمد هذه الطرق على الحكم والتقدير الشخصي الرؤساء والتي تنفرع إلى عدة طرق منها⁽¹⁾:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم حيث يقوم المقيم، بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين على لأيم تقييم بالنسبة إلى صفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء لكلي للشخص.

- **أسلوب المقارنات الزوجية:** يقوم المقيم وفقا لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم في المجموعة نفسها ف'ذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) المعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم المقارنة الفرد الأول مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم الأفضل، لذلك فإن الاستخدام هذا الأسلوب للأفراد العاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

¹ كمال تشام و امخفي، علاقة رضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009، ص 342.

- طريقة التوزيع الإجباري: يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف، وأقل من المتوسط وأعلى من لمتوسط وجيد.

- طريقة التدرج: يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، حيث أن لكل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء لمرضي، غير مرضي، متميز.

ب- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

- الإدارة بالأهداف: وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وأكثر الطرق القابلية للتطبيق وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب بشكل عام عقد إلغاءات متعددة بين كل الرؤساء، والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير لموضوعية التي تستخدم القياس والأداء مستقبلاً⁽¹⁾.

- طريقة الاختيار الإجباري: وتقوم هذا الأسلوب على اختيار صيغتين أحدهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء⁽²⁾.

- طريقة الملاحظة السلوكية: ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الإبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الأسلوب السابق ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المررضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح بمدينة تبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013، ص 73.

² عمار بن عبشي، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 27.

تدريجي لقيم التي تعطي للموظف ومن ثم يقوم المشرف (المقيم) بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف⁽¹⁾.

- **طريقة مراكز التقييم:** ويستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات عليهم .

- **طريقة الإحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة أو الأساس لذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

- **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل وتركز على المزيج المركب في تقييم الأداء التي يجمع بين السلوك والخصائص العامل بنتائج العمل ومن أهم مميزاتها: أنها تقيس أداء العامل في صورة جودة يعكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003، 256. ص

ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة:

- الدراسة الأولى: زياد يوسف، صلاح الدين حسين (2003) بعنوان "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق المجلد 20، لعدد الأول جامعة مؤتة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية المملكة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة جوانب العلاقة بين عملية التوظيف وأثرها على الدور الذي يؤديه هذه الوظائف، كما حاول الباحثين التعرف على واقع وظائف مهمة ولاسيما الأمين العام الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية و قد كان حجم العينة 120 استبيان وفي الأخير توصل الباحثين إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل وبعد الأداء الوظيفي.

- الدراسة الثانية: العطري خليصة، فلاك سليمة، طعشوش جهيدة (2005) بعنوان "الإدارة المتميزة وتأثيرها على الأداء الإنتاجي دراسة حالة ملبنة الحضنة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الإدارة المتميزة في الوصول إلى أداء إنتاجي عالي، وأيضا محاولة معرفة أسس بناء إدارة متميزة وأهم المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز، وكذا أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة المتميزة، كانت نتائج الدراسة أن تميز الأداء الإداري أصبح الطبقة الرئيسي على مائدة المنظمات الحديثة، وأيضا أن التميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط فكري إداري معاصر.

- الدراسة الثالثة: حسن محمود حسن نصر (2010) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط

القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي....) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانته كأداة الدراسة، وتكون مجمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة بلغت 340 من مديري ورؤساء أقسام وأخر، كما تم استخدام برنامج spss التحليل نتائج الدراسة.

لقد توصل إلى عدة نتائج أهمها: أن النمط لقيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه الأوتوقراطي وأخير النمط القيادي الحر، كما ظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العام للأداء الوظيفي جيد، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر لمستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

- الدراسة الرابعة: ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2012) "دور إدارة لتطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على لموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز".

هدفت هذه الدراسة إلي دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز، وذلك من خلال التعرف على الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام الجامعة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان وعددها 276 وقد توصلت إلى النتائج أهمها:

- قيام إدارة لتطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة من خلال المحاور التالية:

* تحديث وتطوير أساليب وطرق لعمل داخل الجامعة.

* تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.

1- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والتي تناولت معظمها موضوعي إدارة التميز وأيضاً الأداء الوظيفي ومنها ما أجريت في الجزائر ومنها ما هي عربية، ومن خلال ما قراءة في هذه الدراسات سجلت بعض الملاحظات التالية:

* جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات.

* اعتمدت أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، وذلك باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

* اختلف مجتمع الدراسة في مختلف الدراسات التي تناولت موضوعي إدارة التميز والأداء الوظيفي أجريت أغلبها على مستوى الإدارات والمؤسسات ذات الطابع الإداري.

2- الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت هذه الدراسات في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة.

- ساهمت في اختيار المنهج العلمي المناسب وتحديد العينة البحث، وأداة جمع البيانات.

- تصميم استمارة الاستبيان مع تحديد المحاور الأساسية.

- ساعدت في معالجة البيانات وتحليلها وتفسير النتائج.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- تحديد المفاهيم والمصطلحات الدالة:

1-1- مفهوم إدارة التميز:

أ- لغة: ميز [تمييزاً] الشيء، فرزه عن غيره، فضله عن سواه⁽¹⁾.

ب- اصطلاحاً: التميز حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بما ينتج من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب مصلحة المنظمة⁽²⁾.

ج- التعريف الإجرائي: إن إدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف أساساً إلى تحقيق كل الميزات التنافسية، التي تضمن الاستمرار والتواصل لأي منظمة وذلك باتخاذ التميز شعار ورسالة أساسية لها⁽³⁾.

1-2- الأداء:

أ- لغة: أداء/مصدر أدى/ في التجويد الإلقاء وإعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبير و الوضوح⁽⁴⁾.

ب- اصطلاحاً: الأداء هو درجة البلوغ على خفض أو تحجيم القائد من الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وبمعنى آخر عل يحس العاملين وفرق العمل والمدربين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا⁽⁵⁾.

¹ هزاز أحمد راتب، المتقن " القاموس العربي عربي - عربي"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 673.

² علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 80.

³ عادل زايد، مرجع سابق، ص 05.

⁴ المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، لاروس (د.ط)، بيروت، لبنان، 2000، ص 65.

⁵ أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول ومهارات، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 415.

ج- التعريف الإجرائي: هو كل جهد فكري وبدني يبذله القائد والموظف على حد سواء لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-3- مديرية الشباب والرياضة:

أ- اصطلاحاً: أنشأت مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة بمرسوم وزاري سنة 1975 وتعتبر المديرية إحدى مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظراً لأهميتها في التنشيط الميداني الرياضي والشباني.

وقد ساهمت المديرية في ترفيه النشاط الرياضي والشباني داخل المناطق الولاية وحتى خارجها خلال تبادل النشاط الرياضي مع الولايات الأخرى وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح، كل مصلحة متخصصة في مجال معين.

- وتتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور التعامل حوا إنشاء الأندية والجمعيات أو المساعدات المالية.

- إعداد التقارير وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة لتقييم النشاط الشباني والرياضي للولاية ومنه الدعم المادي والمعنوي للمديرية لمضاعفة النشاطات⁽¹⁾.

ب- التعريف الإجرائي: هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية تشرف على تقديم الخدمات في المجال الرياضي وتعمل على التطوير والارتقاء بمستوى الرياضة وفقاً للتشريع المعمول به.

2- الإشكالية:

إن سبيل تقدم الأمم لمختلفة لا يكمن في مواردها الطبيعية التي تتوفر عليها فحسب، ولكن في الكيفية التي تستخدم بها هذه الموارد، والتي تتوقف على فئة الأفراد الذين يتحملون

¹ دومي عبد الوهاب وآخرون، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003، ص 04.

نتائج اتخاذ القرارات المتصلة بتخصيص وتوجيه هذه الموارد المتاحة نحو الاستخدام الأمثل لها، هذه الفئة من الأفراد يترتب عنها تقدم الأمم أو تخلفها، وهي التي تختار لتمارس بما يسمى العمل الإداري، باعتبار أن الإدارة تمثل النشاط الإنساني الذي يسعى للاستخدام المثلى للموارد المتاحة⁽¹⁾.

ومن هنا فالإدارة ليست مجرد مهارات تعتمد على الحدس والتخمين، ولكن علم له مبادئ، وقواعده وأصوله، فهي التي تهتم بالأفراد وذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وهذا قصد قصد تحقيق إدارة تسعى دوماً إلى التميز والإبداع والتفوق التنظيمي⁽²⁾.

والتميز ليس مجرد شعار يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة وإنما هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع وتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية والمالية وغيرها في المنطقة لمفاهيم متعددة.

وثمره التميز الإداري تجنيهاً في نوعية أداء عمالها الكمي (كمية الداء) والكيفي (جودة الأداء) حيث أنه درجة لتحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة⁽³⁾.

والإدارة الرياضية لا تختلف عن الإدارة العامة من حيث مبادئها ونظرياتها وأسس عملها وهيكلها التنظيمي.

¹ إبراهيم وصيف، الطاهر رقيق بره، وداد بورزق، سورية بره، التدريب الإداري في المؤسسات الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2002، ص 1.

² علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 14.

³ العطري خليصة، فلاك سليمة، طعشوش جهيدة، الإدارة المتميزة وتأثيرها على الأداء الإنتاجي، مرجع سابق، ص 02.

إذ أن المنتبغ للتطور الحاصل في عالمنا هذا على مستوى الهيئات الرياضية من نجاحات، وتألقات لا يجد أدنى شك في إعطاء رؤية حول سبب النجاح ولا يختلف مع أحد حول ما تقدمه هذه الهيئات الرياضية كونها مجال خصب لعمل الإدارة مع الذهاب دوما نحو تحقيق التميز⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق نستطيع صياغة التساؤل العام لبحثنا على النحو التالي:

هل لإدارة التميز دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

وعليه طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- هل تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

3- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- نعم هناك دور للإدارة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 9.

4- أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز جملة من الأهداف أهمها:
 - التعرف على دور إدارة التميز على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - التعرف على دور وظائف الإدارة في تحسين إدارة التميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - معرفة الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - معرفة واقع إدارة التميز في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - التعرف على مدى فعالية الإدارة المتميزة ودورها على أداء العاملين وكيفية إدارتها.

5- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:
 - أهمية إدارة التميز كوسيلة لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الطاقم الإداري في المؤسسة الرياضية.
 - محاولة التعرف على كيفية التعامل مع تحسين الأداء الوظيفي للمحافظة على الصحة النفسية للموظفين.
 - محاولة التعرف على دور الإدارة المتميزة من خلال تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل شروعنا في الدراسة الميدانية التي تتمثل في توزيع استمارة الاستبيان ارتأينا أن نقوم بدراسة استطلاعية حتى يتسنى لنا معرفة الجوانب المحيطة بموضوع دراستنا ومن أهمها:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على المشاكل والصعوبات المحتمل مواجهتها أثناء العمل الميداني.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، والتقرب من أفراد العينة.
- وفي الأخير تم تحديد الصيغة النهائية لأسئلة استمارة الاستبيان.

1-1- المجال المكاني والزمني:

(أ) **المجال المكاني:** شملت دراستنا الميدانية المتعلقة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

(ب) **المجال الزمني:** كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين يوم 2018/05/27 إلى يوم 2018/06/05 حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أكثر مناهج التحليل أساليب من العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه. ويعرف على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية"⁽¹⁾.

¹ عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي _ القواعد ومناهج التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، 1999،

3- ضبط متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة ضبط متغيرات البحث أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميداني، أنه لابد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق.

- **تعريف المتغير المستقل:** هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر (1).

وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو " الإدارة المتميزة".

- **تعريف المتغير التابع:** هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغيير في المتغير المستقل إذا كانت ثمة علاقة بين المتغيرين (2).

وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو " الأداء الوظيفي".

4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عمدية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات (المستوى الدراسي، السن، الخبرة،....إلخ) والعينة تتكون من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

* **الإستبيان:** وهو عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تتطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تمكننا من الحصول

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع في منهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، دار المعرفة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2007، 72.

² عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع نفسه، ص 72.

على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

ولهذا العرض تم تصميم استبيان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات.

* الأداة الإحصائية: إن الهدف الرئيسي من الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة على التحليل والتفسير والحكم، والمعادلة الإحصائية المستعملة كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الأجوبة } 100X}{\text{المجموع الكلي}}$$

5-1- شروط العلمية لأداة القياس (الخصائص السيكومترية):

- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر وفي إطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الإستبانة، عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تمثلت في مجموعة من الأساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وكان عددهم أربعة (04) أساتذة، وقد استجبنا لآرائهم و قمنا بالتعديلات اللازمة من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

- ثبات أداة الدراسة:

من اجل تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة، قمنا بحساب (ألفا كرونباخ) الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: معامل ألفا- كرونباخ والتطبيق وإعادة التطبيق لمحاو الاستبيان.

معامل ألفا- كرونباخ	المحاو
0.72	المحور الأول
0.74	المحور الثاني

يتضح من الجدول رقم 01: أن قيم معامل ألفا- كرونباخ للثبات تراوحت ما بين (0.72) كأدنى قيمة، و(0.74) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحياتها للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

6- إجراءات التطبيق الميداني:

قمنا بتوزيع الاستبيان على كافة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الوسيطة والتي كانت تقدر ب 20 موظف حسب المعلومات المستفادة من طرف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعند جمعنا تحصلنا على كامل الاستمارات التي تم توزيعها.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة.

2- اختبار الكاي² / كا تربيع: الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة والاستقلالية.

الفصل الرابع

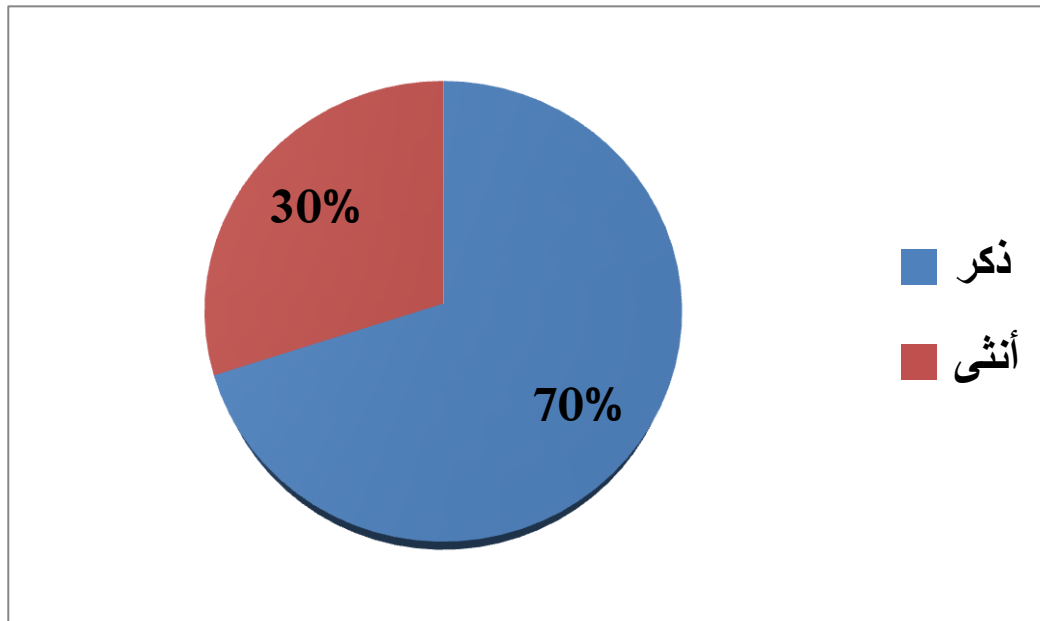
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض وتحليل محاور الاستبيان:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	14	ذكر
30%	6	أنثى
100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 01: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

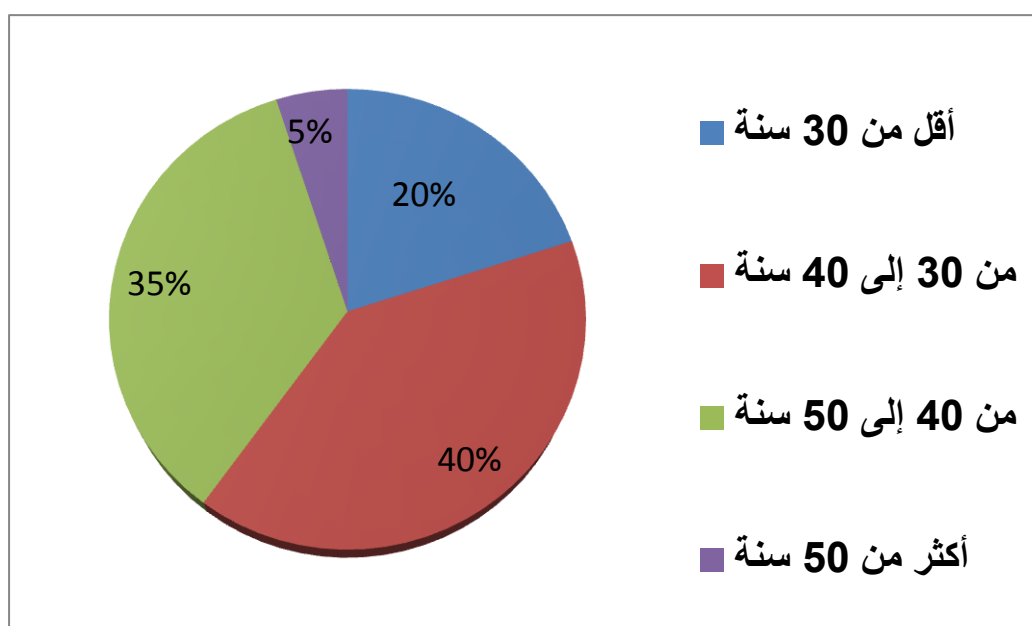


من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 14 فرداً أي نسبة 70%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 6 أفراد أي ما نسبته 30%.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20%	4	أقل من 30 سنة
40%	8	من 30 إلى 40 سنة
35%	7	من 40 إلى 50 سنة
5%	1	أكثر من 50 سنة
100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 02: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



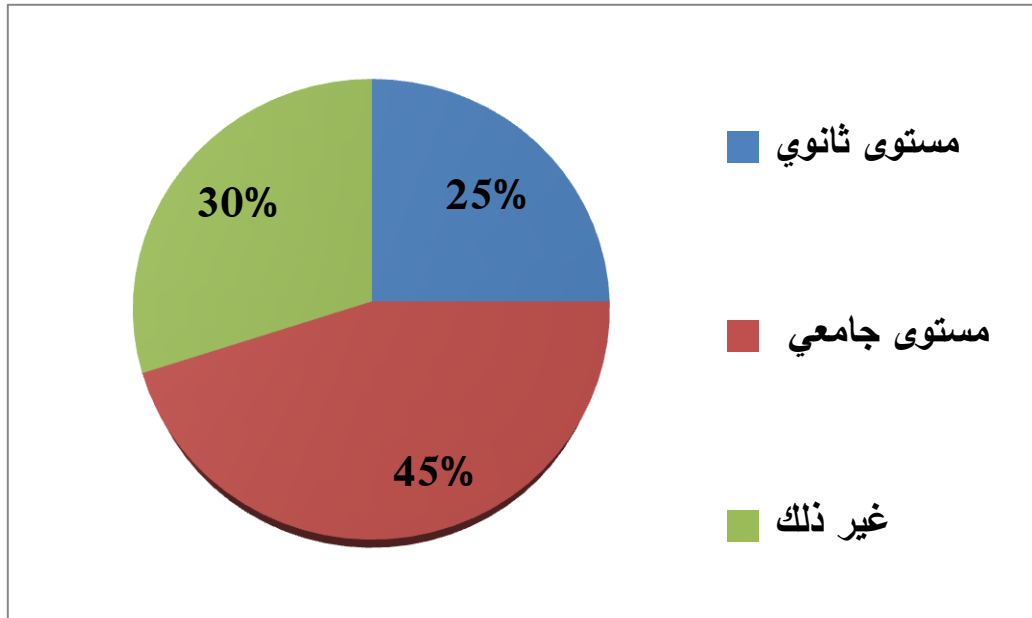
من خلال الجدول والشكل أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن فئة الأفراد الأقل من 30 سنة قدر عددهم بـ 04 أفراد بنسبة 20%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة فقد قدر عددهم بـ 08 أفراد أي بنسبة 40%، في حين فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فقد قدر

عدد ب 07 أفراد أي بنسبة 35%، وأخيرا فئة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة والمقدر عددهم ب 01 فردا أي بنسبة 5%.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
25%	5	مستوى ثانوي
45%	9	مستوى جامعي
30%	6	غير ذلك
100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 03: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



من خلال الجدول والشكل أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذي مستواهم التعليمي " ثانوي " قدر ب 05 أفراد

بنسبة 25%، أما عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي " جامعي " فقد قدر عددهم ب 09 أفراد أي بنسبة 45%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي " غير ذلك " قدر ب 06 أفراد أي بنسبة 30%.

* تحليل ومناقشة النتائج ودراستها

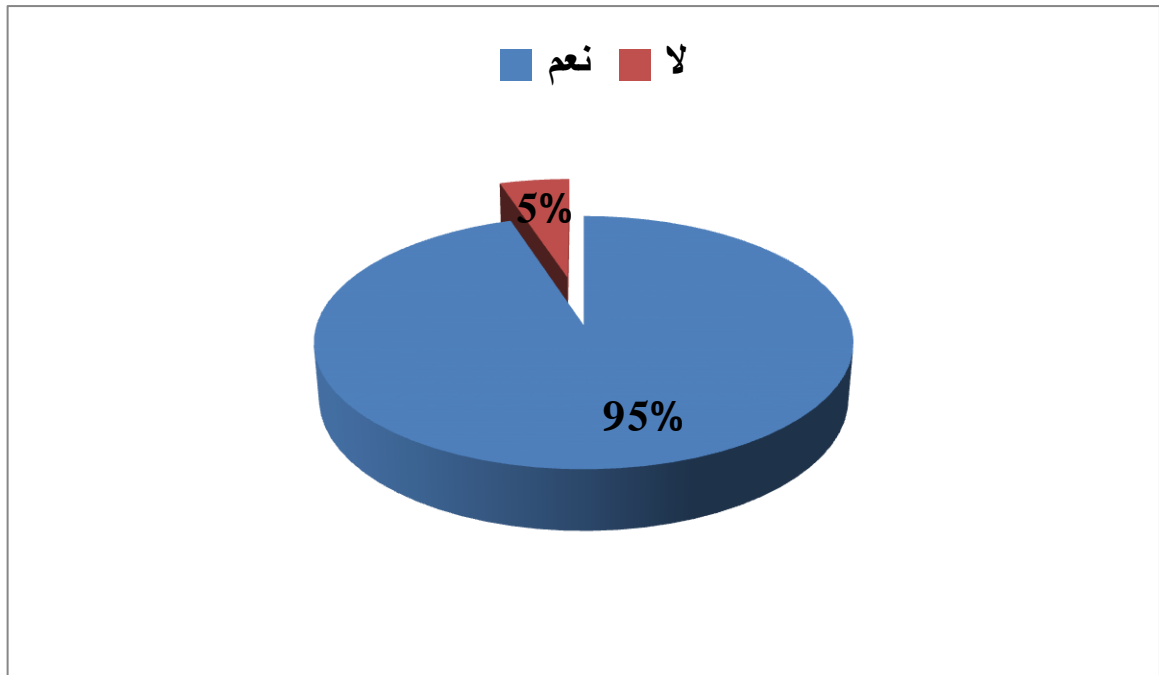
المحور الأول: لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

السؤال الأول: المدراء يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع

الجدول رقم 05: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	16.20	02	95%	19	نعم
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 04: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)



من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 04 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 95%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

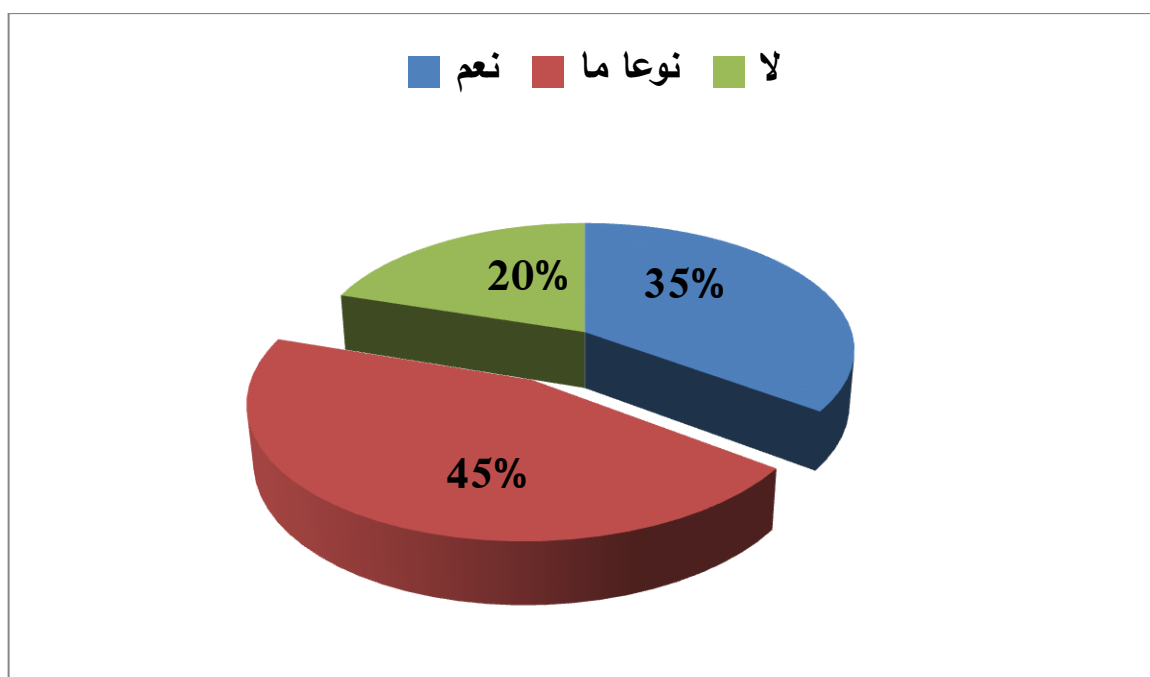
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم إجابات أفراد العينة كانت تقر بأن المدراء يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع.

السؤال الثاني: يسهر المدراء على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات

الجدول رقم 06: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.38	1.90	02	35%	7	نعم
				45%	9	نوعا ما
				20%	4	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 05: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)



من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 05 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 45%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 1.90 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "نوعاً ما" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

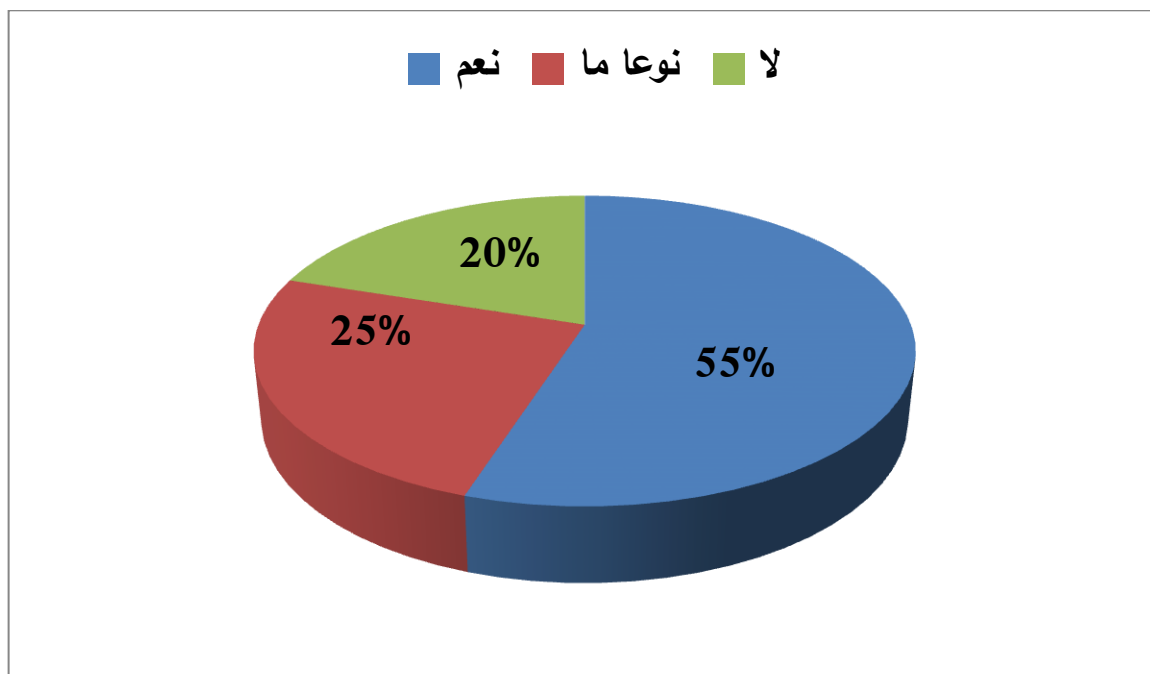
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نلاحظ أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يرو أن المدراء يسهرون على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.

السؤال الثالث: تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها.

الجدول رقم 07: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.11	4.30	02	55%	11	نعم
				25%	5	نوعا ما
				20%	4	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 06: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)



من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 06 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 55%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت ب 25%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 4.30 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

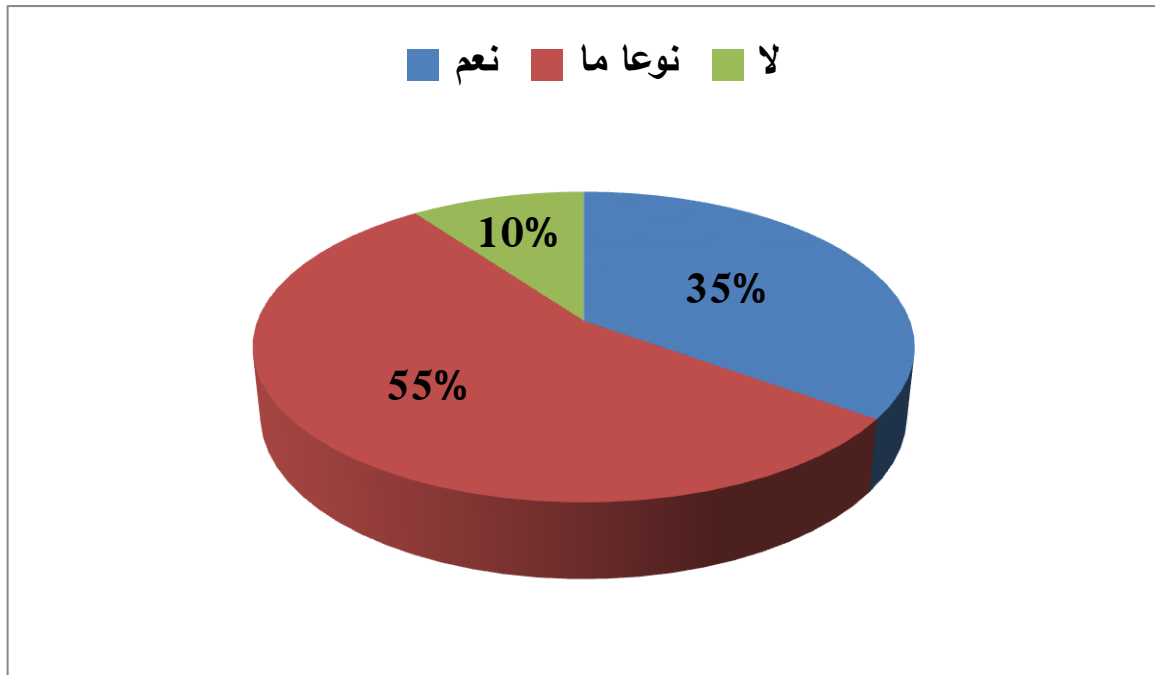
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تقوم بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها.

السؤال الرابع: يوجد انسجام بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.05	0.04	6.10	02	35%	7	نعم
				55%	11	نوعا ما
				10%	2	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 07: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)



من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 07 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 55%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.10 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "نوعا ما"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

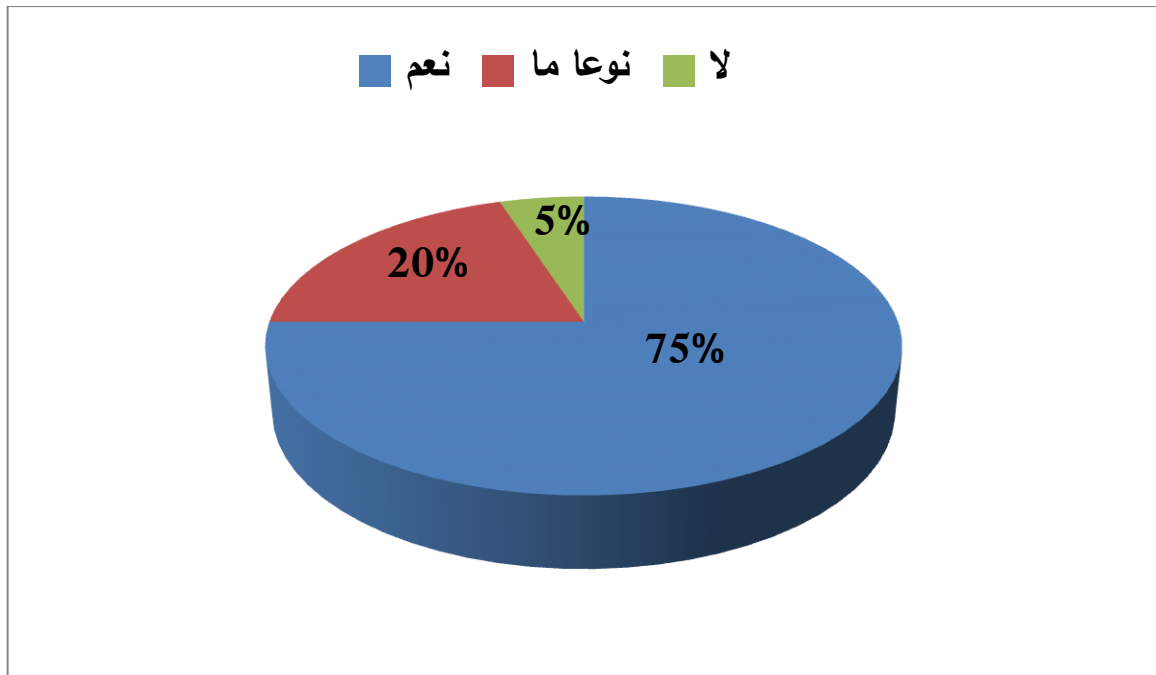
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرو أنه هناك انسجام بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

السؤال الخامس: يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة

الجدول رقم 09: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	16.30	02	75%	15	نعم
				20%	4	نوعا ما
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 08: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)



من خلال الجدول رقم 09 والشكل رقم 08 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 20%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 05%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 16.30 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

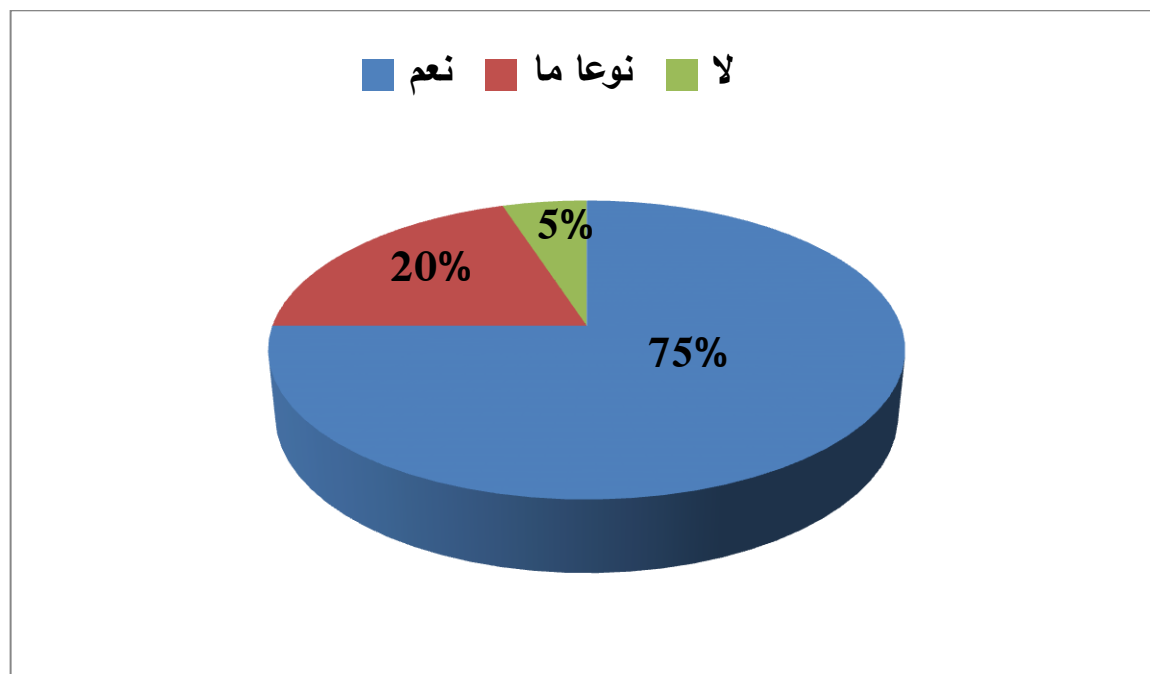
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.

السؤال السادس: نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف.

الجدول رقم 10: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
دالة عند 0.01	0.00	16.30	02	75%	15	نعم
				20%	4	نوعا ما
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 09: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)



من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 09 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 05%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.30 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

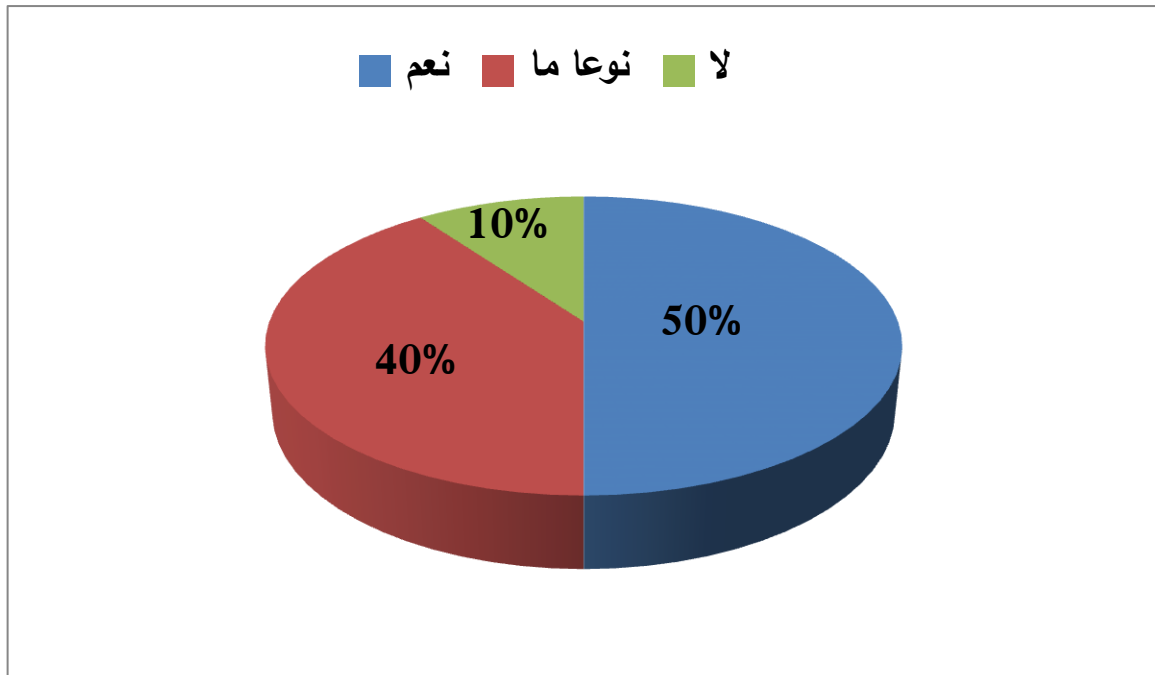
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف.

السؤال السابع: يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية.

الجدول رقم 11: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
غير دالة عند 0.05	0.07	5.20	02	50%	10	نعم
				40%	8	نوعاً ما
				10%	2	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 10: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)



من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 10 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 40%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 5.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

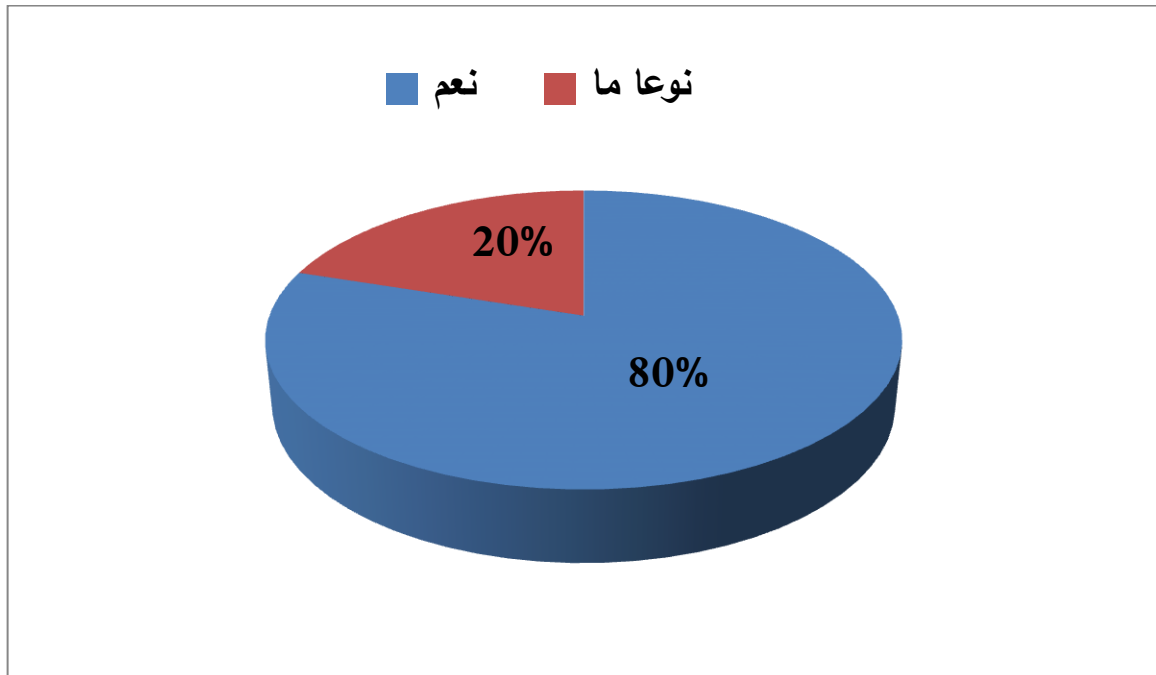
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية.

السؤال الثامن: توفر المؤسسة نظام متكامل لإعداد وتنمية الموظفين وتقييم أدائهم.

الجدول رقم 12: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دالة عند 0.05	0.007	7.20	02	80%	16	نعم
				20%	4	نوعا ما
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 11: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)



من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 11 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 20 فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم

80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 7.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

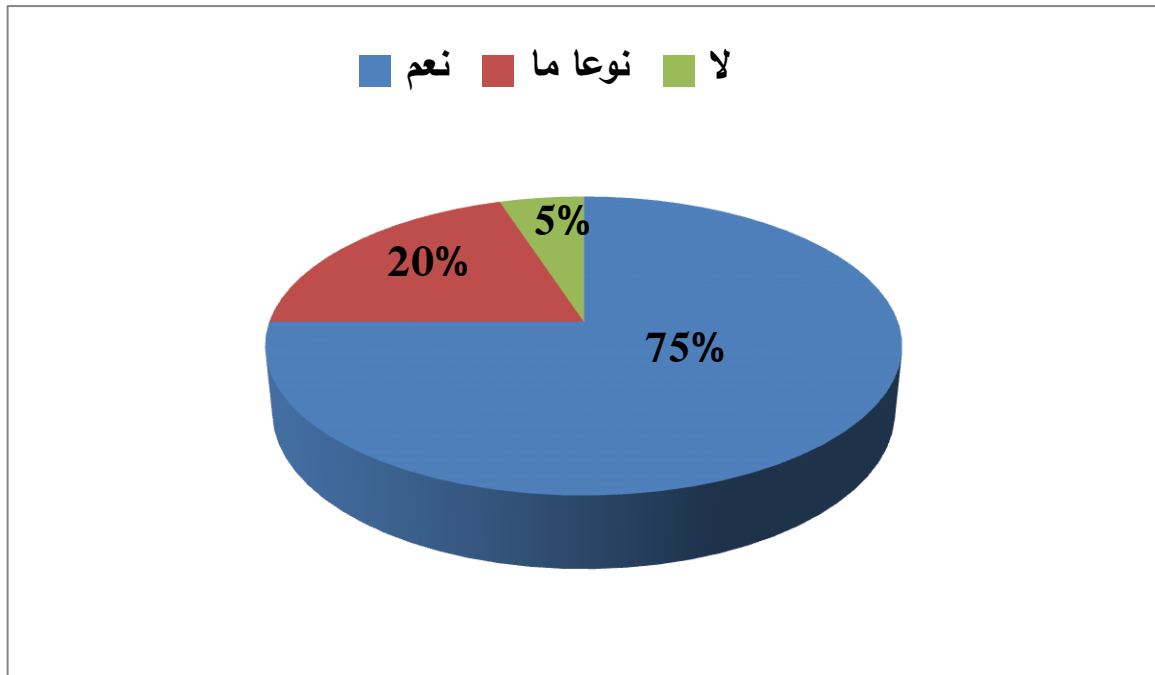
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة توفر نظام متكامل لإعداد وتنمية الموظفين وتقييم أدائهم.

السؤال التاسع: يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة لدى الأفراد وتنميتها والمحافظة عليها.

الجدول رقم 13: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دالة عند 0.01	0.00	16.30	02	75%	15	نعم
				20%	4	نوعاً ما
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 12: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)



من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 12 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 75%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.30 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة لدى الأفراد وتنميتها والمحافظة عليها.

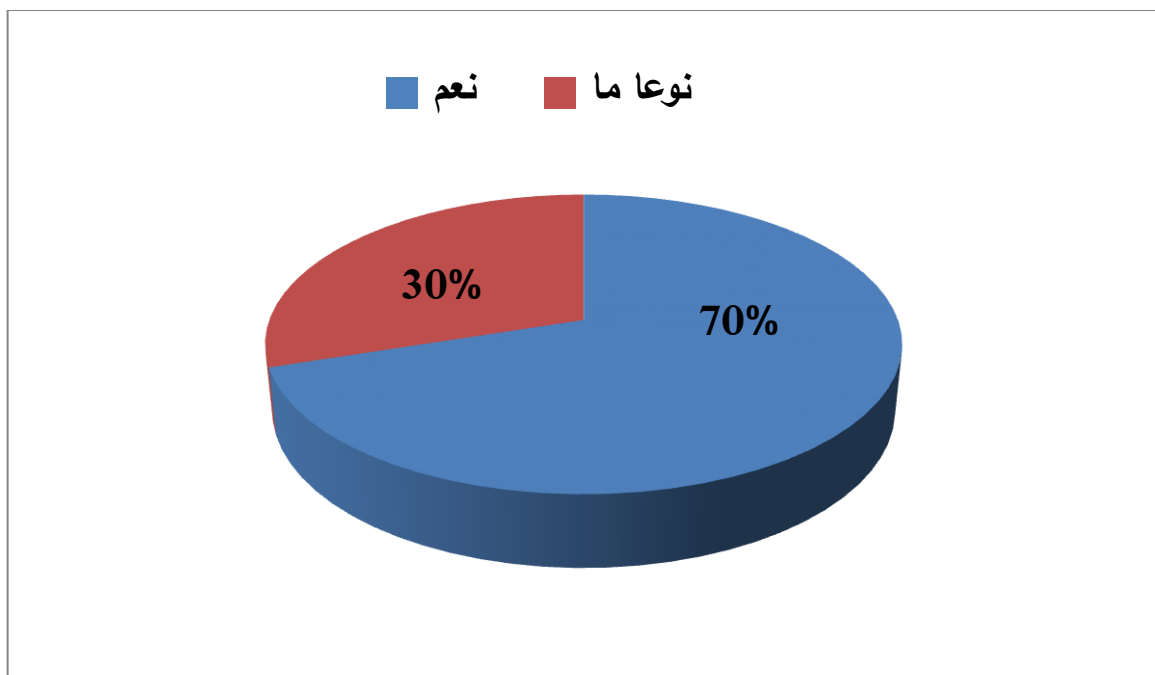
المحور الثاني: تساهم وظائف الإدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية الشباب والرياضة.

السؤال العاشر: تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف الإدارة.

الجدول رقم 14: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دالة عند 0.05	0.07	3.20	02	70%	14	نعم
				30%	6	نوعا ما
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 13: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)



من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 13 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 30%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 3.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

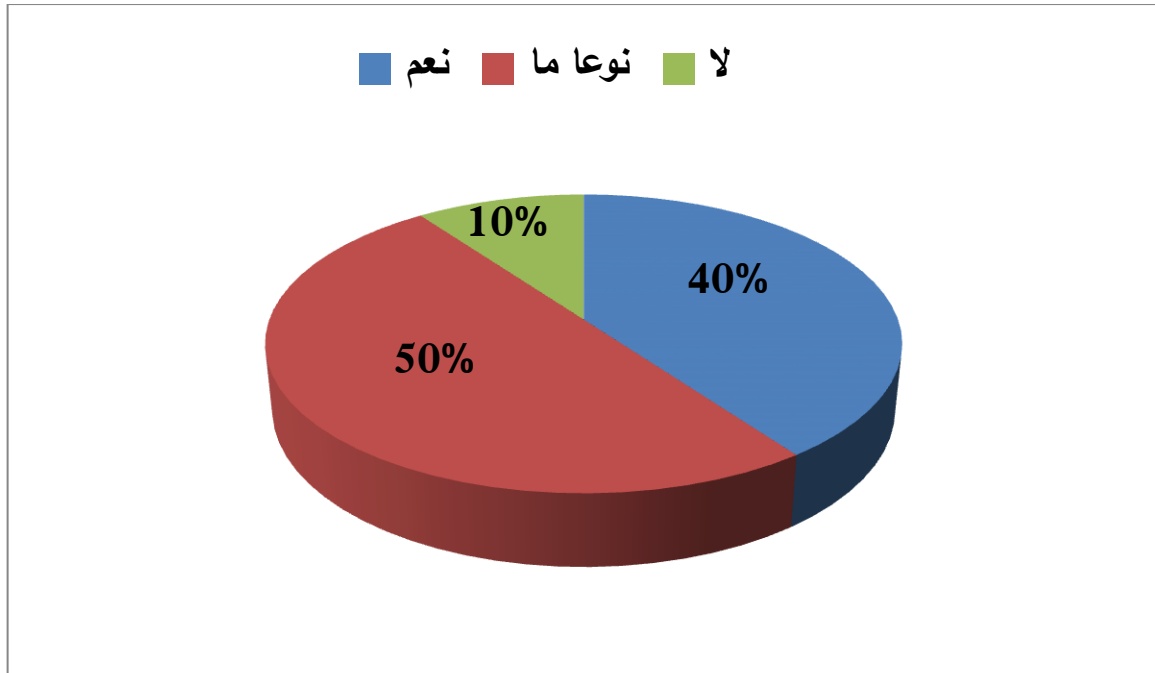
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن عملية تقييم الأداء الوظيفي يسهل في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال الحادي عشر: هل تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في الإدارة؟

الجدول رقم 15: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
غير دالة عند 0.05	0.07	5.20	02	40%	08	نعم
				50%	10	نوعا ما
				10%	2	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 14: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)



من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم 14 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 50%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 5.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "نوعاً ما"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

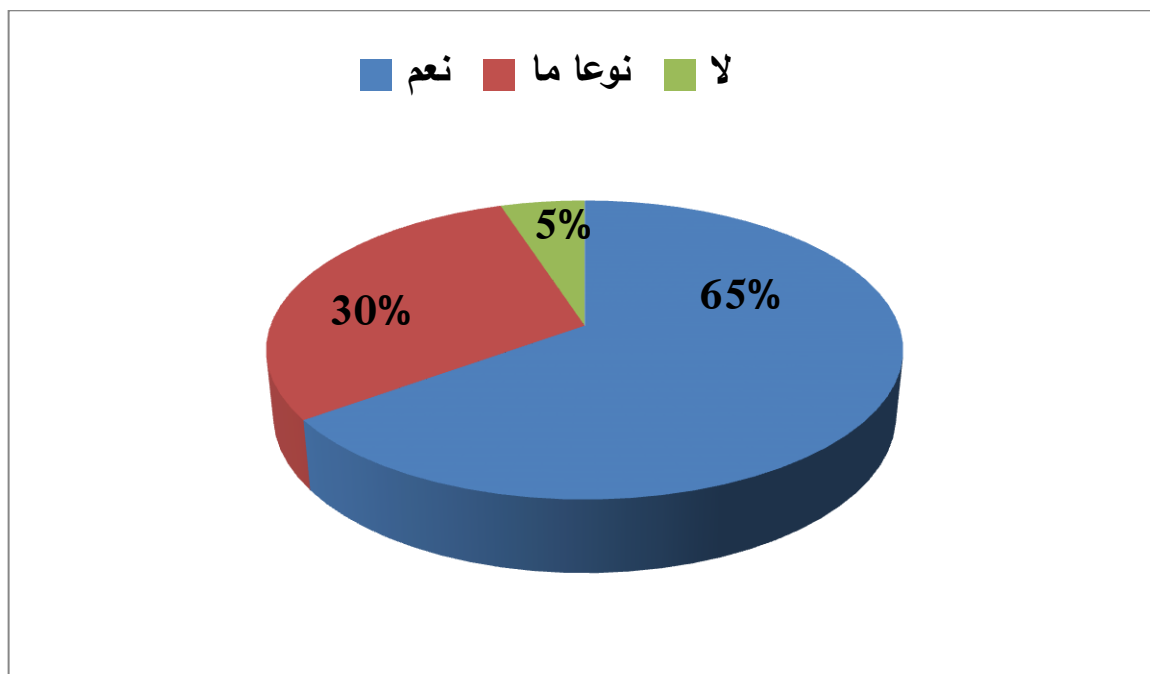
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تستخدم معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة.

السؤال الثاني عشر: هل يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين؟

الجدول رقم 16: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دالة عند 0.05	0.04	10.90	02	65%	13	نعم
				30%	6	نوعا ما
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 15: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)



من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 15 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 65%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 10.90 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

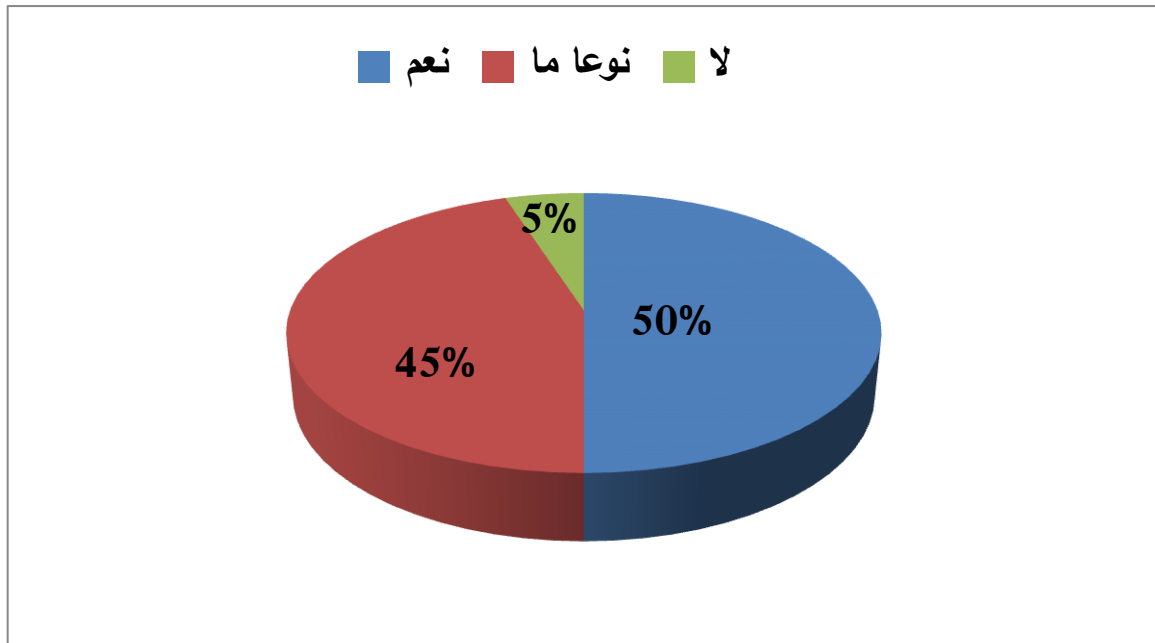
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه عملية تقييم الأداء الوظيفي تحقق الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين.

السؤال الثالث عشر: هل لوظيفة الرقابة دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عملية الرقابة نحو إدارة التميز بشكل أفضل؟

الجدول رقم 17: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دالة عند 0.05	0.02	7.30	02	50%	10	نعم
				45%	9	نوعاً ما
				5%	1	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 16: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 16 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.30 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

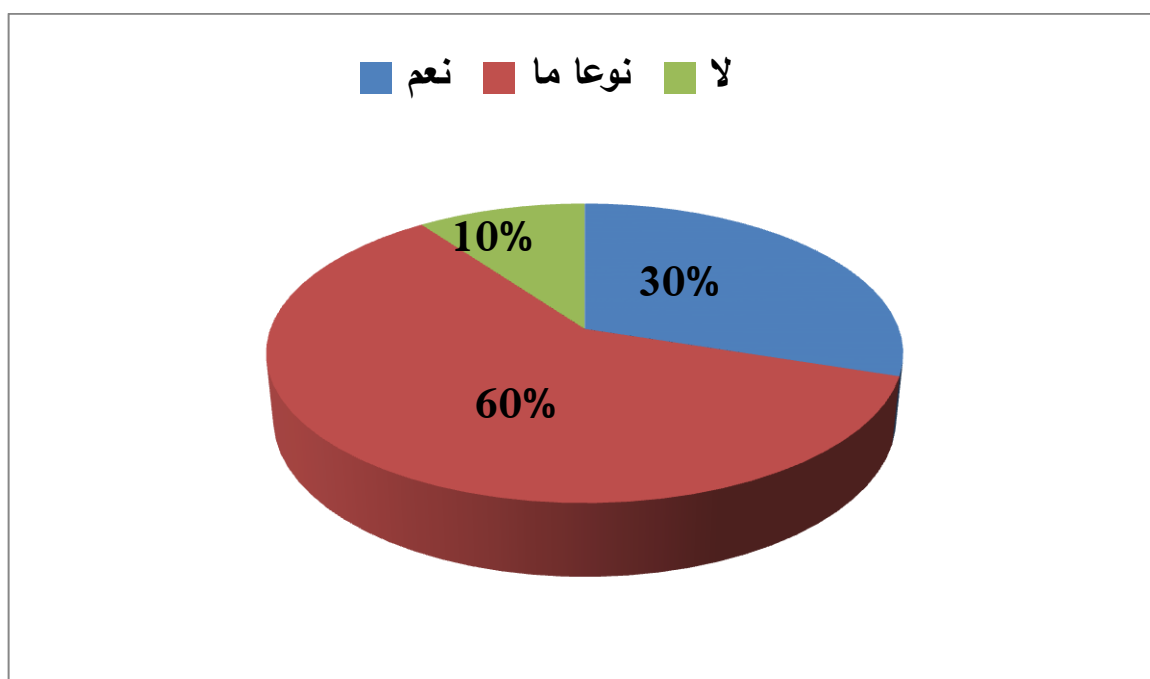
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن لوظيفة الرقابة دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عملية الرقابة نحو إدارة التميز بشكل أفضل.

السؤال الرابع عشر: هل تضع المؤسسة برامج وخطط لتحسين وتنظيم الأداء الفردي في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين؟

الجدول رقم 18: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دالة عند 0.05	0.02	7.60	02	30%	6	نعم
				60%	12	نوعا ما
				10%	2	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 17: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)



من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 17 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 60%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 7.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "نوعاً ما"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

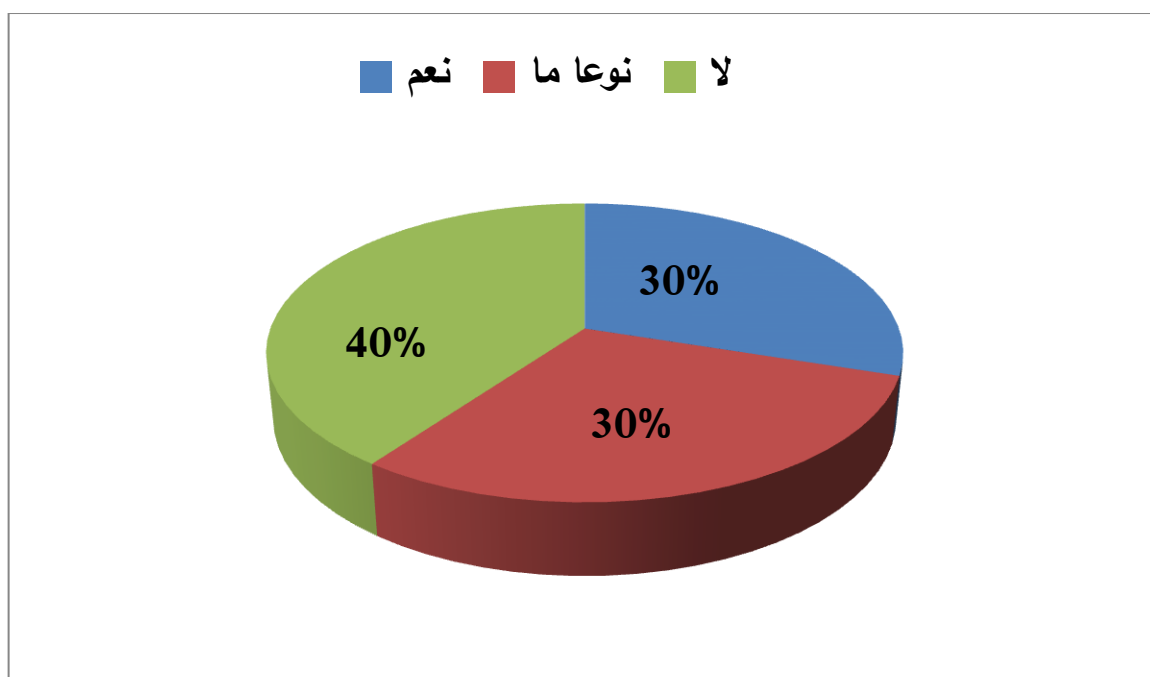
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه نوعاً ما تضع المؤسسة برامج وخطط لتحسين وتنظيم الأداء الفردي في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين.

السؤال الخامس عشر: هل تخصص المؤسسة مكافآت وتحفيزات للعاملين نتيجة الداء الجيد في مكان العمل؟

الجدول رقم 19: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
غير دالة عند 0.05	0.81	0.40	02	30%	6	نعم
				30%	6	نوعا ما
				40%	8	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 18: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)



من خلال الجدول رقم 19 والشكل رقم 18 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغت

نسبتهم 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت بـ 40%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.40 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

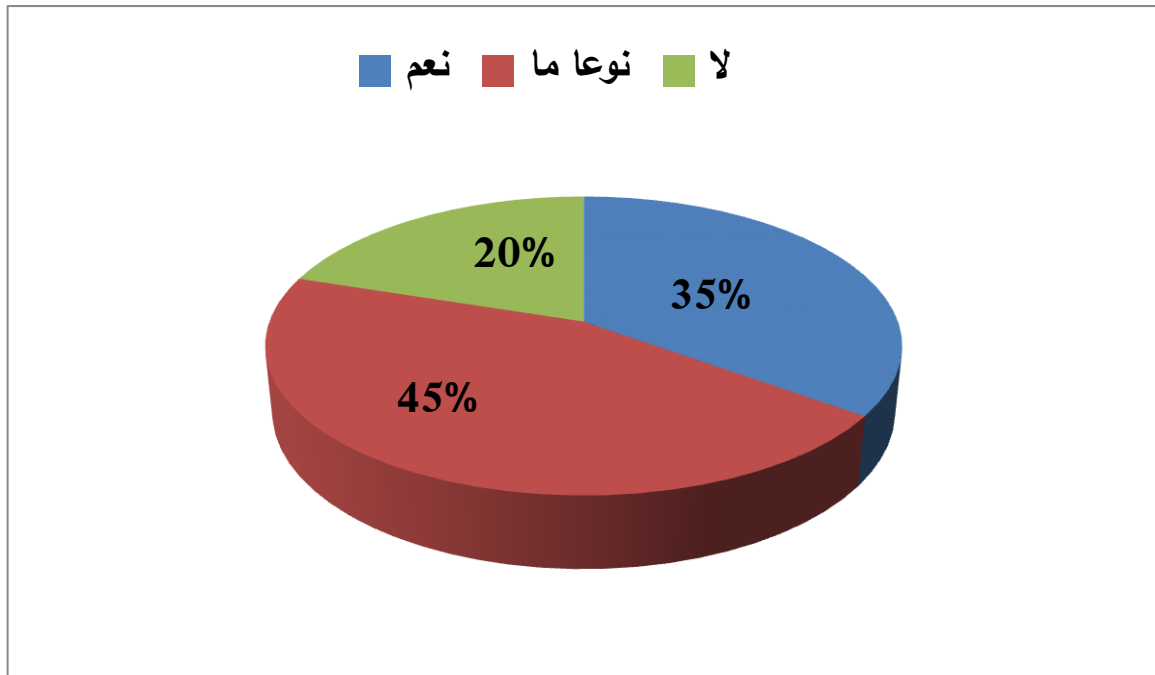
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة لا تخصص مكافآت وتحفيزات للعاملين نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل.

السؤال السادس عشر: هل تعمل المؤسسة على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والإبداع للموظفين وتبادل المعلومات والأفكار؟

الجدول رقم 20: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
غير دالة عند 0.05	0.38	1.90	02	35%	7	نعم
				45%	9	نوعاً ما
				20%	4	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 19: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)



من خلال الجدول رقم 20 والشكل رقم 19 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرت ب 45%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 1.90 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

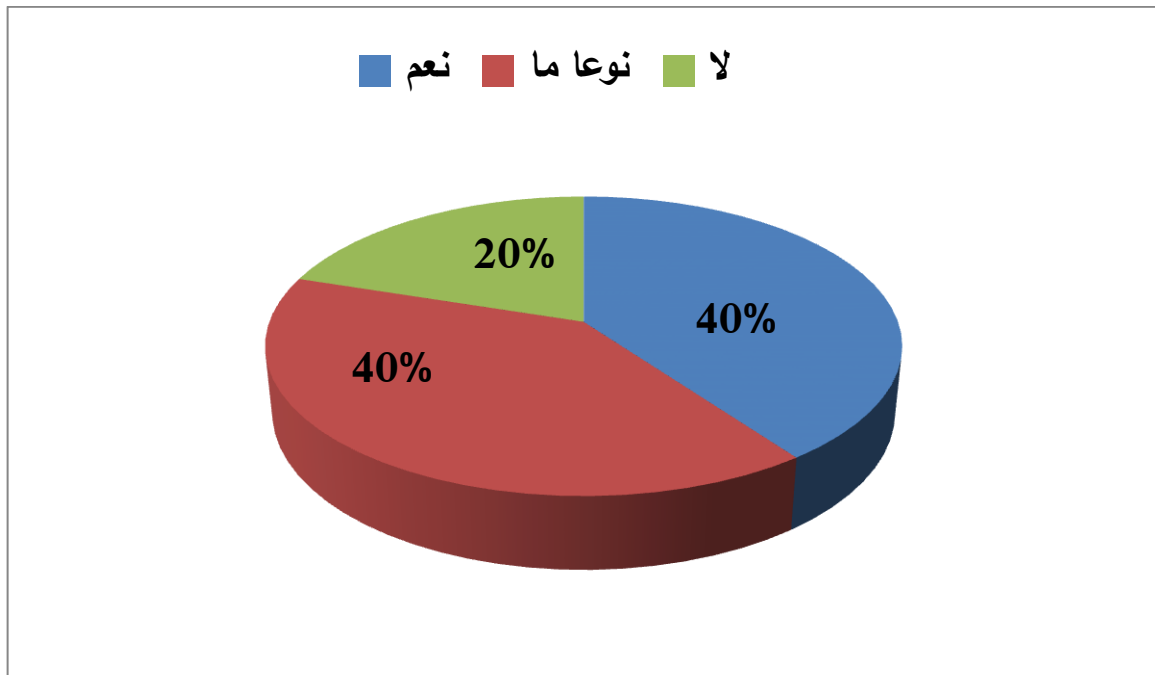
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تعمل على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والإبداع للموظفين وتبادل المعلومات والأفكار.

السؤال السابع عشر: هل هناك حاجة لالتحاق ببرامج حول إدارة التميز لتحسين الأداء بالإدارة؟

الجدول رقم 21: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
غير دالة عند 0.05	0.44	1.60	02	40%	8	نعم
				40%	8	نوعا ما
				20%	4	لا
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 20: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)



من خلال الجدول رقم 21 والشكل رقم 20 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 40%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" بنسبة مئوية قدرت ب 20%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 1.60 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق غير دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

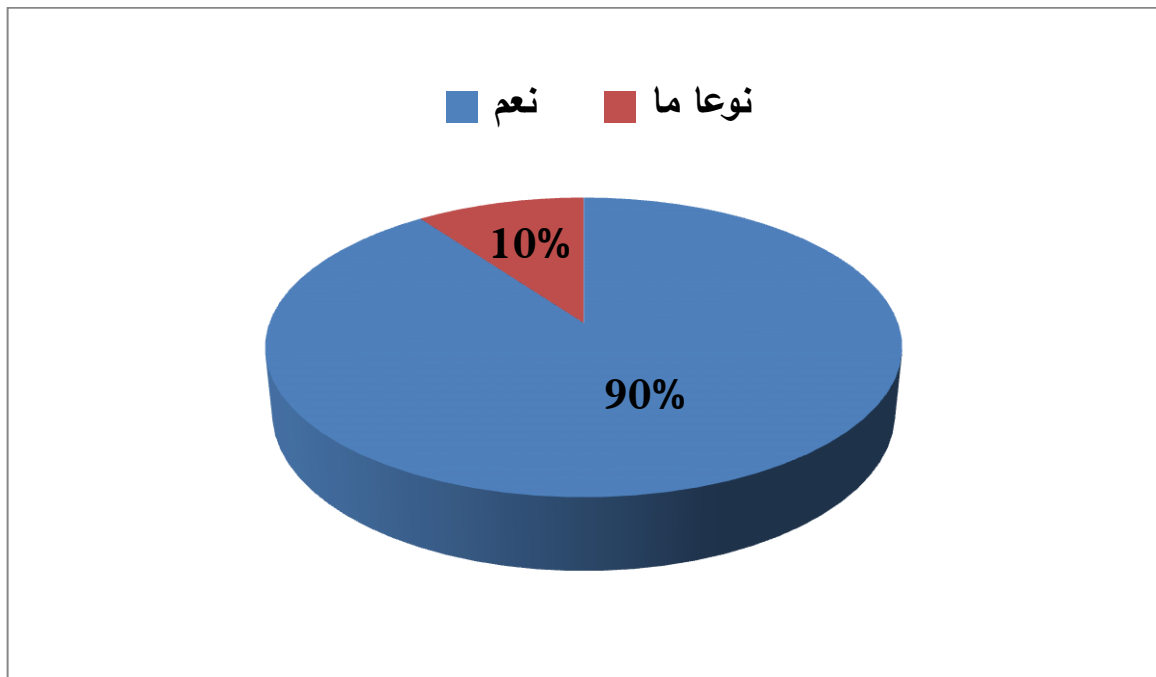
ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن هناك تقارب بين أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك حاجة للالتحاق ببرامج حول إدارة التميز لتحسين الأداء بالإدارة والأفراد الذين يرون أنه نوعاً ما هناك حاجة للالتحاق ببرامج حول إدارة التميز لتحسين الأداء بالإدارة.

السؤال الثامن عشر: هل استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

الجدول رقم 22: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دالة عند 0.01	0.00	12.80	02	90%	18	نعم
				10%	2	نوعا ما
				100%	20	الإجمالي

الشكل رقم 21: يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)



من خلال الجدول رقم 22 والشكل رقم 21 أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 20 فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "نعم" وقد بلغت نسبتهم

90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" بنسبة مئوية قدرت ب 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 12.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول السابق نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية الأولى: لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم 23: تفسير النتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى.

الاتجاه	الدلالة الإحصائية	كا ²	السؤال
نعم	دالة	16.20	السؤال رقم 01
نعم	غير دالة	1.90	السؤال رقم 02
نعم	غير دالة	4.30	السؤال رقم 03
نوعا ما	دالة	6.10	السؤال رقم 04
نعم	دالة	16.30	السؤال رقم 05
نعم	دالة	16.30	السؤال رقم 06
نعم	دالة	5.20	السؤال رقم 07
نعم	دالة	7.20	السؤال رقم 08
نعم	دالة	16.30	السؤال رقم 09

تتعلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن لإدارة التميز دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، وانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (23) فإن معظم قيم اختبار الدلالة كا² جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$) ولصالح البديل "نعم" وهذا يؤكد الفرضية القائلة ب: " لإدارة التميز دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة" قد تحققت.

الفرضية الثانية: تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء لوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 24: تفسير النتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الثانية.

الاتجاه	الدلالة الإحصائية	كا ²	السؤال
//	غير دالة	3.20	السؤال رقم 01
//	غير دالة	5.20	السؤال رقم 02
نعم	دالة	10.90	السؤال رقم 03
نعم	دالة	7.30	السؤال رقم 04
نوعا ما	دالة	7.60	السؤال رقم 05
//	غير دالة	10.40	السؤال رقم 06
//	غير دالة	1.90	السؤال رقم 07
//	غير دالة	1.60	السؤال رقم 08
نعم	دالة	12.80	السؤال رقم 09

تتطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن وظائف إدارة التميز تساهم في تحسين الأداء لوظيفي للعاملين، وانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (24) فإن معظم قيم اختبار الدلالة كا² جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ومنه فإنه تم رفض الفرضية القائلة ب: " تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء لوظيفي للعاملين".

الفصل الخامس

الاستنتاجات والاقتراحات

الاستنتاجات العامة:

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا الدراسة الميدانية حول دور إدارة المتميزة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبو إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال نتائج المحور الأول المتعلق بدور كفاءة إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، إن لكفاءة إدارة التميز دور كبير ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال احترام الوظائف المسندة لهم، وإن الإدارة الفعالة للتميز تؤدي إلى تحسين كيفية الأداء من خلال جدولة المهام وتسجيلها ومعرفة الأخطاء والعمل على تقويمها، وتعديل الخطط بناء على النتائج، وتحديد نسبة الأعمال الغير جيدة، وهذا ما يعمل على تحسين جودة وكفاءة الأداء وزيادتها.

كما تبين أن كفاءة إدارة التميز تؤدي إلى زيادة التعاون فيما بين العمال وذلك من خلال وضوح المعلومات على المهام المراد انجازها، وهذا ما يساعدهم على التعامل مع هذه المعلومات وتبادلها فيما بينهم.

ومن خلال نتائج المحور الثاني والمتمثل في مساهمة وظائف إدارة التميز دور في تحسين أداء العاملين لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، فقد استخلصنا أن لوظائف إدارة التميز دور في تحسين أداء العاملين لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك باعتبار أن الوظائف الإدارية تعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة حيث أن للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيزات المادية والمعنوية الأثر الكبير على أداء العاملين ولتحقيق التميز والتفوق لابد من وضع الوظائف الإدارية من أولويات المؤسسة من

خلال تهيئة بيئة العمل، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الأفكار وخلق الوظائف التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء استعراضنا لأهم النتائج نقدم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- وضع إدارة تتكون من أفراد قادرين على الالتزام بالمبادئ العامة للإدارة قصد تحقيق الكفاءة المؤدية للتميز.
- توفير جميع الهياكل التي تجعل من الإداري يقوم بمهامه على أتم وجه.
- تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التركيز على تكوين وتدريب الإطارات ومنحهم الفرص.

الآفاق المستقبلية:

- من خلال الدراسة والنتائج التي توصل إليها نستخلص الآفاق المستقبلية التالية:
- إدارة التميز والجودة الشاملة وأثرهما على أداء العاملين.
 - الحرص على الإدارة المتميزة واستغلالها في المجال الرياضي.
 - الاعتماد على المجال العلمي في الإدارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على إدارة التميز.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول ومهارات، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 3- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط الأولى عمان الأردن، 2011.
- 4- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003.
- 5- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.
- 6- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد ولعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 2000.
- 7- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، منشورات المنظمة العلمية للتربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 8- عبد الفتاح محمد دويدار، المرجع في منهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، دار المعرفة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2007.
- 9- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي _ القواعد ومناهج التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، 1999،
- 10- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 11- علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

12- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

ب- المعاجم والقواميس:

13- المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، لاروس (د.ط)، بيروت، لبنان، 2000.

14- هزاز أحمد راتب، المتقن " القاموس العربي عربي-عربي"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.

ج- المجالات والدوريات:

15- كمال تشام و امخفي، علاقة رضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009.

د- الرسائل والأطروحات:

16- إبراهيم وصيف، الطاهر رقيق بره، وداد بورزق، صورية بره، التدريب الإداري في المؤسسات الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2002.

17- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح بمدينة تيسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، 2013.

18- العطري خليصة، فلاك سليمة، طعشوش جهيدة، الإدارة المتميزة وتأثيرها على الأداء الإنتاجي، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جوان 2005.

19- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية لمتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2007_2006.

20- حمد على عبدا الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير

غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين 2014.

21- دومي عبد الوهاب وآخرون، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.

22- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.

23- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2009_2010.

24- عزة أبو شقدم، اثر التنمية الإدارية على الأداء لوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين سنة 2010_2011.

25- عمار بن عبشي، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة بسكرة، 2005-2006.

26- محمد بن عبد الله لعثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك السعود، الرياض السعودية 2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Alain Cuccri. Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion.11ème rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill.
- Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de bord des décideurs .éditions d'organisation .PARIS .2000.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

موجهة إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " دور الإدارة المتميزة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة".

نرجو من سيادتكم ملئ هاته الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هاته الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

وشكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

الرقم	العبارات	نعم	لا	نوعا ما
01	المدراء يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع			
02	يسهر المدراء على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات			
03	تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها			
04	يوجد انسجام بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة			
05	يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة			
06	نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف			
07	يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية			
08	توفر المؤسسة نظام متكامل لإعداد وتنمية الموظفين وتقييم أدائهم			
09	يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة لدى الأفراد وتنميتها والمحافظة عليها			

المحور الثاني: تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

الرقم	العبارات	نعم	لا	نوعا ما
10	تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف الإدارة.			
11	هل تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في الإدارة؟			
12	هل يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين؟			
13	هل لوظيفة الرقابة دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عملية الرقابة نحو إدارة التميز بشكل أفضل؟			
14	هل تضع المؤسسة برامج وخطط لتحسين وتنظيم الأداء الفردي في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين؟			
15	هل تخصص المؤسسة مكافآت وتحفيزات للعاملين نتيجة الداء الجيد في مكان العمل؟			
16	هل تعمل المؤسسة على توفير الوقت والبيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار والإبداع للموظفين وتبادل المعلومات والأفكار؟			
17	هل هناك حاجة للالتحاق ببرامج حول إدارة التميز لتحسين الأداء بالإدارة؟			
18	هل استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟			

كشاف جامعة " محمد بوضياف " المسيلة لرسائل ليسانس . ماستر

للفترة (2019/2018)

على شكل Word

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

رقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 1335082319

الباحث: بن شارف عامر.

تاريخ المناقشة:

عنوان الرسالة: دور الإدارة المتميزة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

لغة الرسالة: اللغة العربية.

نوع الرسالة: ماستر.

البلد: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الجامعة: محمد بوضياف - المسيلة.

إشراف: د. تباري علي.

عدد الصفحات: 83.

ملف إلكتروني (CD-ROM/ Word/PDF).

التخصص: إدارة وتسيير الرياضي.

فرع: إدارة وتسيير رياضي.

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة: دور إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز جملة من الأهداف أهمها:
 - التعرف على دور إدارة التميز على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.
 - التعرف على دور وظائف الإدارة في تحسين إدارة التميز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - معرفة واقع إدارة التميز في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

مشكلة الدراسة: هل لإدارة التميز دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
وعليه طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
 - هل تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- الفرضيات: نعم هناك دور للإدارة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- لإدارة التميز بكفاءة دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
 - تساهم وظائف إدارة التميز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- عينة الدراسة: عينة قصدية.

منهج الدراسة: منهج وصفي.

أدوات الدراسة: استمارة الإستبانة، برنامج SPSS.

النتائج المتوصل إليها:

- إن الإدارة الفعالة للتميز تؤدي إلى تحسين كيفية الأداء.
- أن كفاءة إدارة التميز تؤدي إلى زيادة التعاون فيما بين العمال.
- العمل على استشارة الموظف لتقديم الأفكار وخلق الوظائف التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الاقتراحات الدراسة:

- وضع إدارة تتكون من أفراد قادرين على الالتزام بالمبادئ العامة للإدارة قصد تحقيق الكفاءة المؤدية للتميز.
- توفير جميع الهياكل التي تجعل من الإداري يقوم بمهامه على أتم وجه.
- التركيز على تكوين وتدريب الإطارات ومنحهم الفرص.

Résumé:

Titre de l'étude: Le rôle du Département de l'excellence dans l'amélioration de la performance professionnelle du personnel de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila.

Objectifs de l'étude: Nous cherchons à travers cette étude à mettre en évidence un certain nombre d'objectifs, dont les plus importants sont:

- Identifier le rôle du département d'excellence sur la performance au sein de la direction de la jeunesse et des sports.
- Identifier le rôle des fonctions de direction dans l'amélioration de la gestion de l'excellence parmi le personnel de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila.
- Connaissance de la réalité du département d'excellence de la direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila

Problème de l'étude: le Département d'excellence a-t-il un rôle à jouer dans l'amélioration des performances du personnel de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila?

Il devrait poser les questions partielles suivantes:

- Le département d'excellence joue-t-il efficacement un rôle dans l'amélioration des performances du personnel de la direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila?
- Les fonctions du Département d'excellence contribuent-elles à améliorer les performances des employés de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila?

Hypothèses: Oui, la direction a un rôle à jouer dans l'amélioration des performances du personnel de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila.

Les hypothèses partielles suivantes sont incluses:

- Gérer efficacement l'excellence afin d'améliorer les performances fonctionnelles du personnel de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de M'Sila..
- Les fonctions de gestion de l'excellence contribuent à l'amélioration de la performance des employés.

Échantillon d'étude: échantillon intentionnel.

Méthodologie: Méthode descriptive.

Outils d'étude: formulaire de questionnaire, programme SPSS.

Constatations:

- Une gestion efficace de l'excellence conduit à une amélioration des performances.
- L'efficacité de la gestion de l'excellence conduit à une coopération accrue entre les travailleurs.
- Travaillez à consulter l'employé pour lui proposer des idées et créer des emplois qui contribuent à améliorer ses performances.

Suggestions d'études:

- Développer un département composé d'individus capables de respecter les principes généraux du management afin d'atteindre une efficacité permettant d'atteindre l'excellence.
- Fournir toutes les structures qui permettent à l'administrateur d'exécuter ses tâches au maximum.
- Concentrez-vous sur la formation des pneumatiques et donnez-leur des opportunités.