



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم التسلسلي:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

زحاف محمد

إعداد الطالبين:

صلاح الدين نوفل

سيلم سالم

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمة الإسلام

والحمد والشكر لله على ما أوصلني إلى هذا المقام

أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الكريم والفاضل **زحاف محمد**

لإشرافه على إنجاز هذا العمل وعلى مساعدته على إنجاز مذكرتي

وعلى كل ما أفادني به من معلومات ونصائح واقتراحات

وعلى رحابة صدره فجزاه الله خيرا وبارك له في الدنيا والآخرة.

كما لا ننسى أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي

كما أتقدم بكل عبارات الامتنان والشكر إلى كل من ساعدني

ومد يد العون لي

وكل الشكر لكل أفراد العائلة

فهرس المكنوفا

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1- إشكالية الدراسة: 4
- 1-2- فرضيات الدراسة: 5
- 1-3- أهمية الدراسة: 5
- 1-4- أهداف الدراسة: 5
- 1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة: 6
- 1-6- الدراسات السابقة: 8

الفصل الثاني: إدارة التميز

- تمهيد: 14
- 2-1- مفهوم إدارة التميز: 15
- 2-2- أهمية إدارة التميز: 17
- 2-3- متطلبات تحقيق إدارة التميز: 19
- 2-4- مبادئ إدارة التميز: 19
- 2-5- خصائص إدارة التميز 20
- 2-6- انتشار إدارة التميز في العالم: 24

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي

- 3-1- الأداء المؤسسي: 26
- 3-1-1- فلسفة الأداء المؤسسي: 26

27	3-1-2- تقييم الأداء المؤسسي:
28	3-1-3- خطوات تقييم الأداء المؤسسي:
29	3-1-4- مؤشرات الأداء المؤسسي:
31	3-2- المؤسسة الرياضية
31	3-3- مديرية الشباب والرياضة
31	3-3-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة
32	3-3-2- مهام مديرية الشباب والرياضة
33	3-3-3- مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

35	تمهيد:
36	4-1- الدراسة الاستطلاعية
36	4-1-1- المجال المكاني والزمني
37	4-2- منهج الدراسة
37	4-3- متغيرات الدراسة
38	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
38	4-4-1- مجتمع الدراسة
38	4-4-2- عينة البحث
39	4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
39	4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
39	4-6-1- الصدق
42	4-6-2- الثبات
43	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد: 46
- 5-1- عرض وتحليل النتائج: 47
- 5-1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: 47
- 5-1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: 49
- 5-1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: 51
- 5-1-4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: 53
- 5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: 55
- 5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: 55
- 5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: 56
- 5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: 57
- 5-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: 58

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات

- 6-1- الاستنتاجات: 60
- 6-2- التوصيات والاقتراحات: 60
- 6-3- الدراسات المستقبلية المقترحة: 60

مقدمة

مقدمة:

لقد أدت تحديات القرن الحالي على المستويين العالمي والإقليمي إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كل أوجه الحياة، إضافة إلى ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة، وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في المؤسسات، الأمر الذي يتطلب ضرورة استحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص؛ حيث بات واضحاً أن العالم كله يتوجه في إدارته المستقبلية نحو تنظيمات ذات سمات تنظيمية إدارية جديدة.

وفي إطار هذا الوضع الجديد، تواجه المؤسسات الرياضية تحديات كثيرة تفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات، ورسالاتها، وسياساتها، وإستراتيجياتها، وخططها، وبرامجها، وكوادرها البشرية، وهياكلها التنظيمية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكيفية التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغييرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع .

لقد ظهرت كثير من المداخل والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتم تطبيق كثير منها في المصانع والشركات منذ سنوات طويلة، ولكنه لم يتم الحديث عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات القليلة الماضية. وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على كل المنظمات أن تسعى إلى امتلاك نظام إدارة قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار، من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وإفرازات العولمة، وحدة التنافسية في عالم سريع التغير.

ومدخل "إدارة التميز" هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكف تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المنظمة ومستوياتها وأصحاب المصلحة.

وعلى ضوء أهمية مدخل إدارة التميز، وقلة الدراسات العلمية التي تكشف عن متطلبات تطبيقه في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص؛ جاء التركيز في هذا البحث على توضيح مفهوم مدخل إدارة التميز ودوره في تطوير أداء المؤسسات الرياضية.

ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات ، واحتوت هذه الدراسة على ستة فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث، وكذا تحديد للمفاهيم والمصطلحات وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم إدارة التميز وكذا أهميته ثم تطرقنا إلى متطلبات تحقيق إدارة التميز ومبادئها والخصائص المتعلقة بها، وأنهينا بدراسة انتشار إدارة التميز في العالم

الفصل الثالث: تناولنا فيه الداء المؤسسي، من فلسفة وتقييم الأداء المؤسسي، وكذا خطواته ومؤشرات ، ثم تطرقنا إلى تعريف المؤسسة الرياضية ونبذة عن مديرية الشباب والرياضية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية ثم منهج ومتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل اليها وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة:

إن مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة (شاهين، 2004، ص 130) فالمؤسسات الرياضية ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصا في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني الأساليب التي تمكنها من التنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمها وبين الارتقاء بمستوى أدائها لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتتكيف مع نتائجه، ومن ناحية أخرى مطلوب من تلك المؤسسات أن تتسم بسرعة الاستجابة للتطورات، واستثمار الفرص الناتجة عن التغيير التي تضمن التحسين المستمر للتخلص من العشوائية، والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المترابطة المنتجة في تخطيط الأعمال لإنجاز الأعمال والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين.

ومن هذا المنطق يمكن طرح التساؤل العام التالي:

ما مستوى تطبيق المؤسسات الرياضية للعناصر الممكنة لإدارة التميز في تطوير ذاتها ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسات الرياضية؟
- ما مستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسات الرياضية؟
- ما مستوى تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية؟
- ما مستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسات الرياضية؟

1-2- فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة**

- مستوى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط.

الفرضيات الجزئية

- مستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسات متوسط.
- مستوى تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط.
- مستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط.

1-3- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال أهمية الموضوع (دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية) وكذا محدودية الأبحاث فيه، بالإضافة إلى محاولة توضيح دور بعض عناصر إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، وكذا أهمية نتائج الدراسة للمؤسسات الرياضية عن دور إدارة التميز، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية.

1-4- أهداف الدراسة:

- تبيان مفهوم إدارة التميز وأهم خصائصها.
- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- الكشف على مستوى تطبيق عنصر السياسات في تطوير المؤسسات الرياضية.
- التعرف على مستوى تطبيق عنصر إدارة الموارد في تطوير المؤسسات الرياضية.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسات الرياضية.
- محاولة تقديم تأصيل لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة في بيئة المؤسسات الرياضية.
- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت مصطلح إدارة التميز وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

❖ الإدارة:

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

اصطلاحا: يعرف عليان الإدارة بأنها " عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة (ربحي، 2010، ص 48).

إجراءيا: عملية اصدار الأوامر وتنفيذ هذه الأوامر بواسطة الافراد وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة. الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشري والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفويض بغرض تحقيق أهداف الإدارة.

❖ التطوير:

اصطلاحا: خلق القدرة على التغيير السريع وتفعيل جميع الإمكانيات المتاحة لإحداث ذلك التغيير (ميخائيل، 1992، ص 33)

ويمكن تعريف التطوير أيضا بأنه البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة إلى أخرى، من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية ثم تتم إلى عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك.

ويمكن تعريف التطوير بأنه استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الافراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه (مشهور، 2010، ص 47)

ويعرف بأنه أيضا بأنه: " العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة

ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها (هلال محسن، 2008، ص 153)

إجرائيا: كل ما هو فعال في تطوير مستوى المنظمة في العمل من برامج وأفكار واتجاهات حديثة تسهم في تطوير الأعمال وضمان جودة العمل ومواكبة التغيرات الحديثة.

❖ الأداء:

لغة: أدى (تأدية) الدين، أي سددهن الصلاة التي قام بها في وقتها، الشهادة التي أدلى بها شيء أوصله إليه (أمل محمود، 1999، ص 205)

اصطلاحا: يطلق مصطلح الأداء بصورة عامة على كل شيء يفعلته الفرد بشكل علني وصريح سواء استخدم في ذلك اللغة أم لم يستخدمها (فجة، 2002، ص 51)

إجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها بتحمل المسؤولية.

❖ المؤسسة الرياضية

اصطلاحا: هي مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند انشائها (محمود، 2003، ص 91-92)

إجرائيا: يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسات يتم انشاؤها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها مما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه.

❖ إدارة التميز:

هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

1-6- الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: " لإدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية"

صاحب الدراسة: عبد الكريم عاشة

مذكرة التخرج: مذكرة ماستر

السنة الجامعية: 2020/2019

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف المسيلة

أهداف الدراسة:

– الوصول إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

– دراسة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة التطوير الإداري وتحقيق الأداء المتميز.

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

أداة الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 30 موظف ومسير اختيروا بالطريقة العشوائية.

المنهج المستخدم: وصفي.

أهم النتائج:

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

❖ الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة : " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية".

صاحب الدراسة: مصطفى بوشيبة

مذكرة التخرج: مذكرة ماستر

السنة الجامعية: 2017/2016

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف المسيلة

أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية

أداة الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 30 موظف ومسير اختيروا بالطريقة العشوائية.

المنهج المستخدم: وصفي.

أهم النتائج:

- لإدارة المواد البشرية دور هام جدا في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

- للتكوين الجيد دور كبير في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة)

- لعملية الاختيار والتعيين بالشكل المناسب دور في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية

- للحوافز دور كبير جدا في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية.

❖ الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة : وقاع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز

EFQM

صاحب الدراسة: إيهاب عبد ربه سهمود

السنة الجامعية: 2013

رسالة ماجستير

المؤسسة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي المتميز، EFQM حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، وتم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2012/2013م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي يبلغ (116) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة لدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 98 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 5 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 93 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية (في ضوء النموذج الأوروبي المتميز EFQM يقل عن 60%.

❖ الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة: "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"

الباحث " تغريد عيد الجعبري "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في احداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات

التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال، وقد أنجزت الدراسة المنهج الوفي التحليلي، حيث الأول والثاني من العام الجامعي 2009/2008 واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لهطه الدراسة والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وكانت النتائج وفق الدراسة إيجابية نوعا ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها، كما قدمت الدراسة ترتيبا لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية "

أطروحة دكتوراه.

السنة الجامعية: 2015-2016

هدف الدراسة للتعرف:

على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملياتي وفرق العمل) والداعمة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها: ما يرتبط باختبار الفرضيات، تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، والإداري والمجتمعي.

التعليق على الدراسات

لم تتناول أي من الدراسات المحلية لمتغير إدارة التميز، حيث تناولت دراسة عبد الكريم عكاشة الأداء المتميز كمتغير تابع بالمؤسسات الرياضية، كما تناولت دراسة مصطفى بوشيبة الأداء المتميز كمتغير تابع لمتغير إدارة الموارد البشرية . وتناولت دراسة إيهاب عبد ربه دراسة واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوربي للتميز،

وتشابهت دراستنا مع دراسة الباحثة تغريد عيد الجعبري في متغيرات الدراسة إدارة التميز كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، ولكن اختلفت في المؤسسة محل الدراسة حيث طبقت الباحثة الدراسة على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني:

إدارة التميز

تمهيد:

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً لمحاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري. حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي، فيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز من حيث تطوره وارتباطه بالمفاهيم ذات العلاقة وأهميته ومبادئه.

2-1- مفهوم إدارة التميز:

فيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز انطلاقاً من المعنى العام للإدارة:

المعنى العام للإدارة:

الإدارة في مفهومها العام هي "عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة" (زايد، 2005، ص 5)، كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم بذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل (السلمي، 2002، ص2)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أنه يجب على الإدارة أن تتعامل مع مكونات المنظمة المختلفة (البشرية، المالية، المادية، المعرفية، التقنية) بشكل يخدم المنظمة ويحقق غاياتها وأهدافها التي قامت عليها مع التكيف مع البيئة المحيطة.

فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المنظمة، وكل تطور أو ازدهار أو عمل خلاق يعني جهوداً إدارية تبذل (الطيب، البشتي، 2004، ص 23)

مفهوم إدارة التميز:

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد باتت لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة (الرشيد، 2004، ص23).

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم Aristeia والذي

تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز:

فهو " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة". (زايد، 2005، ص 6)، أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (Egan , 2003, p8).

وقد قدم بعض الباحثون هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين الأول تميز الإدارة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل (الطيب، البشتي، 2004، ص 86).

فالتميز يعني "الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، أو هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة/ الابتكار). أو هو التخلي المنظم عن القديم ، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه بشكل أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (طایل، 2004، ص 4).

وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (السلمي، 2002، ص 4):

فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، 2008، ص 2).

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002، ص 7)

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة **Doing the right things right the first time**

فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع. من منطلق التعريفات السابقة يرى الباحثان أن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

2-2- أهمية إدارة التميز:

إن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي: (زايد، 2005، ص 6-16)

- **التغير ثابت وسريع:** لا يمكن للمنظمة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع فرص، ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداءها لعملياتها التغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقاً، قد تكون سبب الفشل في الحاضر/ ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة. فعندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين: النوع الأول يصنع طواحين الهواء والنوع الثاني يبحث عن كهف يختبئ فيه. فالنوع الأول يعني تطبيق إدارة التميز.

• **منافسة بلا حدود:** إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، جعل الأسواق المحمية تصبح أثر بعد عين. فأصبح مطلوب من المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة. كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى. وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المنظمة الميزة التنافسية من خلال التميز.

• **حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة). فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).

• **لا بديل عن الجودة:** أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحياناً.

• **تكنولوجيا المعلومات:** لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغيير بيئة الأعمال، فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص، ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداءها لعملياتها.

2-3- متطلبات تحقيق إدارة التميز:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات في جني ثمار التطبيق، وقد ذكرت بعض الدراسات أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية (السلمي، 2002، ص 9-10):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح.
- نظام معلومات متكامل وفعال.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
- التزام القيادة.
- التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومرتبطة.

وأضاف زايد(2005) على ذلك بأن المنظمات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، تشجيع روح المنافسة، التأكيد على قيم التجديد والابتكار، المقارنة مع التجارب الناجحة، و الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار بالبشر.

2-4- مبادئ إدارة التميز:

أشارت الأدبيات السابقة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي (جرار، 2009، ص

وفيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ: (فنديل، 2008، ص 1-2)

- **نتائج الأعمال:** التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- **التركيز على الزبائن:** التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.

- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة

2-5- خصائص إدارة التميز

تتصف "إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية:

- التحسين والتطوير المستمر Improvement Continuous ، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين .
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة .يعادل المخاطر والتضحيات التي فأصحاب رأس المال يريدون عائداً تحملوها برصدً مناسباً أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها
- بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها
- الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء

- يمثل العمل نقطة البداية في تفكير الإدارة؛ حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة
- تتسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة
- التقويم الذاتي assessment- Self ؛ حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية Based- Knowledge باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة
- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها، ويذكر إبراهيم الفقي (2009) أن مفاتيح التميز في القيادة تشمل:
 - القدرة على اتخاذ القرار
 - التحفيز القوة الدافعة للتميز البشري
 - القدرة على إحداث التغيير
 - البعد عن التوتر وأسبابه
 - الاتصال الناجح
 - أهمية تحديد الهدف
 - أهمية إدارة الوقت وطرق إدارته
 - القيادة وتحقيق السلطة

- بناء الفريق
 - تفويض السلطة
 - الاجتماعات وأسباب نجاحها وفشلها
 - التوظيف واكتشاف المواهب المتميزة
- ويرى (جوردون، 2002 Gordon Jan 2002 أن المدير المتميز يجب أن تتوفر فيه عشرة خصائص، يمكن إجمالها على النحو التالي: (Gordon,2002)
- **الابتكارية Creativity** ؛ ويقصد بها الشيء الذي يفصل التمكن عن التميز Competence Excellence from ، إنها شرارة تدفع إلى الأمام وتثير انتباه الناس، كما أنها العنصر الذي فة في كل متماسك ويضيف شكلاً مختلفاً يجتذب المكونات المختل للعملية.
 - **البناء Structure** ؛ حيث أن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائماً ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة Guidelines and Limitations, Parameters ، والمدير المتميز هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يصطدم أو يؤثر على العملية أو المشروع وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال في إطار المقاييس الموجودة
 - **البديهة Intuition**؛ والبديهة هي القدرة على المعرفة دون استخدام عمليات منطقية، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي، فالناس بالبصيرة المتعمقة غالباً ما يحسون بما يشعر به ويفكر فيه الآخرون وفي ضوء ذلك يستجيبون من خلال فهمهم المتعمق. وفي هذا الإطار يمكن القول إن المدير كلما كان قوي البديهة، كان مديراً The intuition s'one stronger stronger manager. one will be -
 - **المعرفة Knowledge** ؛ حيث إن وجود قاعدة معرفية كاملة يمثل ضرورة يجب غرسها ودمجها في المؤسسات حتى تتمتع بالشفافية وتركز على العاملين وما يحتاجون إلى تعلمه، بدلاً من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها، وفي هذا الإطار يكون المدير المتميز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون أن يضطر إلى جذب الاهتمام نحوها

- **الالتزام Commitment** ؛ ويقصد به التزام المدير بنجاح المشروع وكل أعضاء الفريق، فضلاً عن امتلاكه لرؤية تجمع كل هؤلاء الأعضاء والتحرك دون الابعاد عنها حتى الوصول إلى ي يدفع الفريق للمضي قدماً النتيجة النهائية؛ حيث أن التزام المدير هو الذي يحدث بعض المعوقات
- **المشاعر الإنسانية Human Being** ؛ حيث إن العاملين يقدرون القادة الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية، كما أن العاملين يقدرون قاداتهم ذوي المشاعر الإنسانية الذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني، ولا يتخفون وراء سلطاتهم
- **المرونة والبراعة Versatility and Flexibility**؛ حيث إن المرونة والبراعة تعد من الصفات المهمة التي يكمن خلفهما القدرة على المبادرة، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور .والبراعة تتضمن الانفتاح الذي يسمح للقائد بسرعة إحداث تغيير طفيف عند الحاجة، وباختصار يمكن القول بأن المرونة والبراعة هما طريق الاستجابة السريعة
- **روح المرح Lightness**؛ حيث إن المدير المتميز ليس هو الشخص الذي يحقق النتائج العظيمة فقط، لكنه أيضاً ذلك الشخص الذي يتمتع بروح المرح أثناء إنجاز تلك النتائج، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج، بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قدماً، كما أنه يكمل جدية المهمة التي يتم إنجازها وعزيمة الفريق كذلك، مما يساهم في الوصول إلى نتائج والتزام قوى من الفريق
- **النظام/ التركيز Focus/ Discipline** ؛ النظام هو القدرة على اختيار ما يهتم به الفرد ويعيش لتكتشف أن عليه، وهو مثل التمكّن الذاتي قد يكون مبهجاً، جرب القدرة على العيش بعزيمة دوماً بالغ الأهمية للقيادة لذلك أثراً
- **صورة كبيرة وأفعال صغيرة Action Small, Picture Big** ؛ المدير المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل، فالأفعال الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة؛ والمدير المتميز هو ذلك الشخص الذي يتميز في عمل الشئيين: التفكير بشكل موسوعي مع الاهتمام بالتفاصيل

2-6- انتشار إدارة التميز في العالم:

تشير الدراسات إلى أن هناك ضعفاً في انتشار مفهوم إدارة ونماذج التميز، فقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في عام 2003 على 800 شركة بريطانية حاصلة على أنظمة الأيزو 9000 أن 56% فقط منها على علم بوجود نماذج لإدارة التميز.

كما أجريت دراسة أخرى في عام 2004-2005 لمعرفة مدى التقدم في انتشار نماذج التميز على مستوى 16 دولة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دولتين فقط على دراية متقدمة بمفاهيم ونماذج التميز، بينما كان هناك تقدم بطيء في مدى وعي عشر دول أخرى، أما الباقي، فقد كان هناك ضعف في انتشار هذه المفاهيم فيها.

(Adebanjo,2008,P10-11)

الفصل الثالث:

الأداء في المؤسسات

الرياضية

3-1- الأداء المؤسسي:

3-1-1- فلسفة الأداء المؤسسي:

يمكن استعراض محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي فيما يلي :

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة (فردا كان أو وحدة)، هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشام .
- إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والتطاحن والهدم
- لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركز عليه المؤسسة دون غيره تفوقا على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقا، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم، للوصول إلى المثالية التكاملية
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بل بين الخطأ والصواب وصولا إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية الإبداع (الدجني، 2010-2011، ص144-145).

ولا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية :

- العمل على إستقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها
- العمل على تأقلم وتكيف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة
- ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها (بدر، 2009، ص 60).

3-1-2- تقييم الأداء المؤسسي:

يشير مفهوم تقييم الأداء المؤسسي إلى العملية الإستراتيجية التي تشكل الجزء الأخير من مجموعة الأنشطة التي تتضمنها الإدارة الإستراتيجية، بحيث يركز هذا الجانب على القيام بنشاطين رئيسيين هما: تقييم أداء المؤسسة، ورصد الأخطاء والانحرافات بشكل مرحلي.

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ترشيد التكلفة.
 - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 - تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
 - تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
 - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
 - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط (المبيضين، 2013، ص 3)
- ويمكن إضافة أهداف أخرى تسعى المؤسسات تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء المؤسسي ومنها:
- مراقبة مؤشرات التقدم والاتجاهات في الخدمات الحكومية وتشخيص المشاكل.
 - تقديم المعلومات لإعداد الموازنة وتنفيذها.
 - اختبار أداء البرامج ومواجهة الاختبارات الموجودة في البرامج.
 - المساعدة في وضع أهداف الأداء ونظم الحوافز ومقارنتها مع دافعية الموظف.
 - المراقبة والتحكيم والسيطرة على أداء المتعهد بالبرنامج.
 - توفير وسائل رقابة الجودة في مجال الكفاءة.
 - مساعدة المديرين لرقابة برامجهم وإعادة توزيع مواردهم (حسن، 2015، ص 181)

3-1-3 - خطوات تقييم الأداء المؤسسي:

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي:

- **تأسيس معايير الإنجاز:** المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً ومجاميع عمل. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التآلف.
- **قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية تجديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.
- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم توجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.
- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:** تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية (**رضوان، 2013-2012، ص 16-17**).

ووفقاً لـ **Nowicki** هناك أربعة مبادئ رئيسية تملّي بالنسبة لغالبية الإدارات العامة قياس الأداء في الجهاز العام:

- تحديد قياس النتائج هدف بهدف.
- قياس الأداء المحرز من النتائج المحققة.
- تقرير النتائج بأمانة.

- ضمان تحسين الخدمات انطلاقاً من النتائج المحققة (Proulx, 2010, p45-55).

3-1-4- مؤشرات الأداء المؤسسي:

يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن اتخاذه أساساً للحكم على نجاح المنظمات، وأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة معايير. وقد صنفت هذه تحت ثلاث مجموعات وهي: الكفاءة والفاعلية، والجانب الإنساني. وفيما يلي لمحة موجزة عن كل منها:

- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

- **الفاعلية:** تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.

- **البعد الإنساني:** بالإضافة إلى الكفاءة والفاعلية، يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار مدى اهتمام المنظمة بالناس العاملين فيها، إذ من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة (حريم، 2009، ص 35-36).

ويذكر Macpherson & Pabari مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي:
فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة (صيام، 2010، ص 52-53)

أ- فاعلية المؤسسة: وهو يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى (القيوتي، 2013، ص 112)، ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد، ويشتمل على عدة معايير، أهمها:

- **تحقيق الأهداف:** تقاس فاعلية المدير/المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **تأمين الموارد/المدخلات:** تقاس فاعلية المنظمة/المدير بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة... مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.
- **العمليات الداخلية:** تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.

– رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها (منهم المالكون، المساهمون، العاملون، الموردون، الحكومة، والمجتمع) (حريم، 2009، ص 36).

ب- **كفاءة المؤسسة:** وهي تهتم بالموارد وكيفية التعامل معها، وما هو العبء الذي يقع على المؤسسات لتقديم تلك الخدمات وكيف تتصرف مع الموارد هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

• **ماكس فيبر Max WEBER ونظرية الكفاءة:** وضع عالم الاجتماع الألماني "فيبر" انطلاقا من البيئة الألمانية في ق 18م، وانطلاقا من قراءته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة، أسس لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مآخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم النقاد تحذير من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات (تاويريت، 2015، ص 197-198)

• **فريدريك تايلور F.TAYLOR ونظرية الكفاءة:** لقد عرفت دراسات "تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911م بتركيزها على تحليل "الوقت والحركة" المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقارنة العمليات التي يقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذا النظرية لتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

3-2- المؤسسة الرياضية

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

ويقصد بالمؤسسة الرياضية كذلك " أنها تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضية وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي والإقليمي والقاري والدولي (بن البار، 2009، ص 9) حيث تنقسم المؤسسات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما: مؤسسة حكومية ومؤسسة غير حكومية.

3-3- مديرية الشباب والرياضة

3-3-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيّمها وتراقبها. تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية : (مصلحة التربية البدنية والرياضة، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل)، لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب (المرسوم التنفيذي ، 06-345، 2006، ص 30-

(31)

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة عمومية، حيث جاء في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ق: "يُ صد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون (الأمر 06-03، 2006، ص 3)

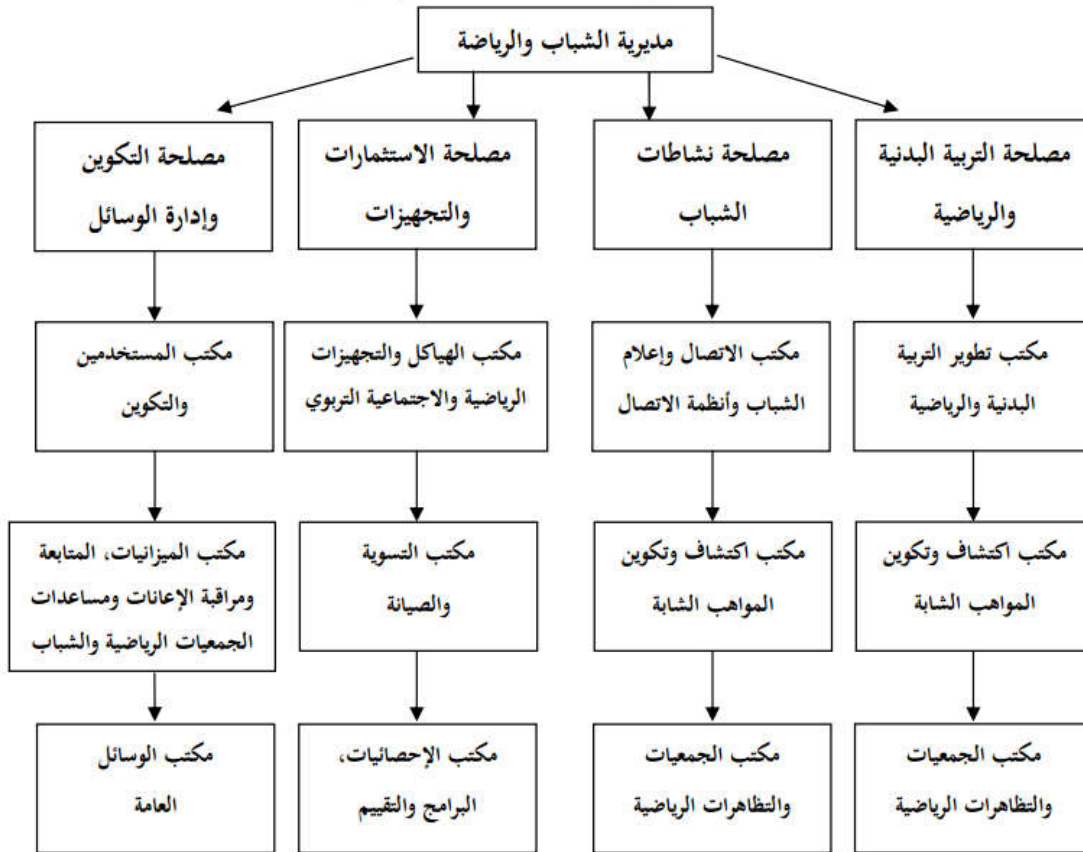
3-3-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص للقيام بمجموعة من المهام نذكر منها:

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها و تكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. (المرسوم التنفيذي، 06-345، 2006، ص 30-31).

3-3-3 - مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

تتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح والمكاتب المبينة في الشكل التالي:



شكل (01): يوضح مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة

الفصل الرابع :

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بزيارة استطلاعية في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بمعوقات استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، وقد تم توزيع خمسة (05) استمارات بغرض الدراسة الاستطلاعية فهي تهدف إلى :

- جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية.
- التعرف على مجتمع الدراسة
- معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة مع مجتمع البحث (بابا عربي لطيفة، 2012، ص 47)

وكان الهدف من هذه الدراسة هو :

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

وقد تعرفنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير ورؤساء المصالح.
- حصر مجتمع الدراسة.

4-1-1- المجال المكاني والزمني

المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه انجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

المجال الزمني: ابتداء من جانفي 2021 حتى أفريل 2021 خصصناه للجانب النظري، ومن 17 أفريل إلى 1 جوان خصصناه للجانب التطبيقي.

4-2- منهج الدراسة.

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة به بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً (أنجرس موريس، 2004، ص 102).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية .

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كمياً ودقيقاً، لاستخلاص دالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (لمحم، 2002، ص 352).

4-3- متغيرات الدراسة.

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا وبشكل جلي أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

4-3-1- المتغير المستقل: وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية ويطلق عليه أحيانا بالمتغير التجريبي، أي ما يقوم الباحث بتثبيته للتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة من حيث أن يتم التحكم فيها ومعالجتها ومقارنتها، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير التي يفرض الباحث أنه السبب

أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر، وفي دراستنا هذه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة وهو : إدارة التميز

4-3-2- المتغير التابع: هو المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، هذا الأخير في دراستنا هو: الأداء المؤسسي.

4-4- مجتمعات وعينة الدراسة

4-4-1- مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، 2009، ص 138).

ويعرفه محمد عبيدات بأنه كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة (محمد عبيدات، 1999، ص 84)

ومجتمع بحثنا هم موظفوا وإداريو مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم 41 فردا، تم حذف 6 أفراد لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية، وأصبح لدينا المجتمع الأصلي 35 فردا.

ولأن مجتمع الدراسة هو أقل من 100 فردا فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4-4-2- عينة البحث.

ينظر للعينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات معينة حرصت على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع (خير الدين علة، 1997، ص 58).

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قدرت بـ 35 موظف من إجمالي الموظفين، أي الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، بحيث كان اختيار العينة بطريقة قصدية من إجمالي الموظفين.

4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات).

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية.

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها: مجموعة من الأسئلة المترابطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ويعرف كذلك على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب (دنديني خالد، 2016، ص 51) ويحتوي على (20) سؤال 5 أسئلة لكل لبعدها من أبعاد إدارة التميز.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (لا أوافق بشدة - لا أوافق - محايد - أوافق - أوافق بشدة)

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية).

4-6-1- الصدق.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- **صدق المحك**: تم حساب معامل صدق المحك من أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,983)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- **صدق الاتساق الداخلي**: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وصدق المحك، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول الآتية توضح ذلك.

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات محور إدارة التميز مع الدرجة الكلية.

السياسات/الاستراتيجيات			القيادة بالابداع		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
01	0,666**	0,109	06	0,666**	0,914
02	0,873**	0,000	07	0,685**	0,000
03	0,784**	0,000	08	0,666**	0,000
04	0,791**	0,000	09	0,726**	0,000
05	0,838**	3,270	10	0,141	0,459
إدارة العمليات			إدارة الموارد البشرية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
11	0,924**	0,000	01	0,497**	0,002
12	0,968**	0,000	02	0,915**	0,000
13	0,817**	0,000	03	0,951**	0,000
14	0,934**	0,000	04	0,897**	0,000
15	0,953**	0,000	05	0,893**	0,000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01					

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.509 و 0.969) وجاءت العبارة العاشرة غير صادقة باحتمالية ($\alpha=0.459$) ، وفي المحور

الثاني تراوحت القيم بين (0.484 - 0.957) ، وفي المحور الثالث تراوحت بين (0.817 و 0.968)، وتراوحت القيم في المحور الرابع (0.497 و 0.951) ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (02): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
القيادة بالابداع	05	0,979**
السياسات/الاستراتيجيات	05	0,993**
إدارة الموارد البشرية	05	0,969**
إدارة العمليات	05	0,961**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.961 كأدنى قيمة و 0.979 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1.

ومنه فإن الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

4-6-2- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.873	05	القيادة بالابداع
0.896	05	السياسات/الاستراتيجيات
0.769	05	إدارة الموارد البشرية
0.926	05	إدارة العمليات
0.968	20	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، حيث تراوحت بين (0.769) في محور المعوقات التقنية كأدنى قيمة، و (0.926) في محور المعوقات المالية كأعلى قيمة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.968 وهو معامل ثبات كرنفع، وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع.

4-6-3- الموضوعية: حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبجوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 140).

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (spss) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (3-1=2)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (2/3=0.66) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

جدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاثة كما يلي:

جدول رقم (05): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير بالدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارات بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وذلك بعد أن تم تفرغ الاستبانة في الحاسب الآلي وتمثل في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
2. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد مدى الصدق البنائي بين درجة العبارة والدجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها كما قنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والاجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس :

عرض وتكليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

5-1- عرض وتحليل النتائج:

5-1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

الجدول رقم (06): عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد القيادة

بالابداع

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	1.289	3.71	01
مرتفعة	2	0.971	3.57	02
متوسطة	3	1.230	2.73	03
منخفضة	4	1.003	2.40	04
منخفضة	5	1.291	2.30	05
متوسطة		0.6603	2.833	القيادة بالابداع

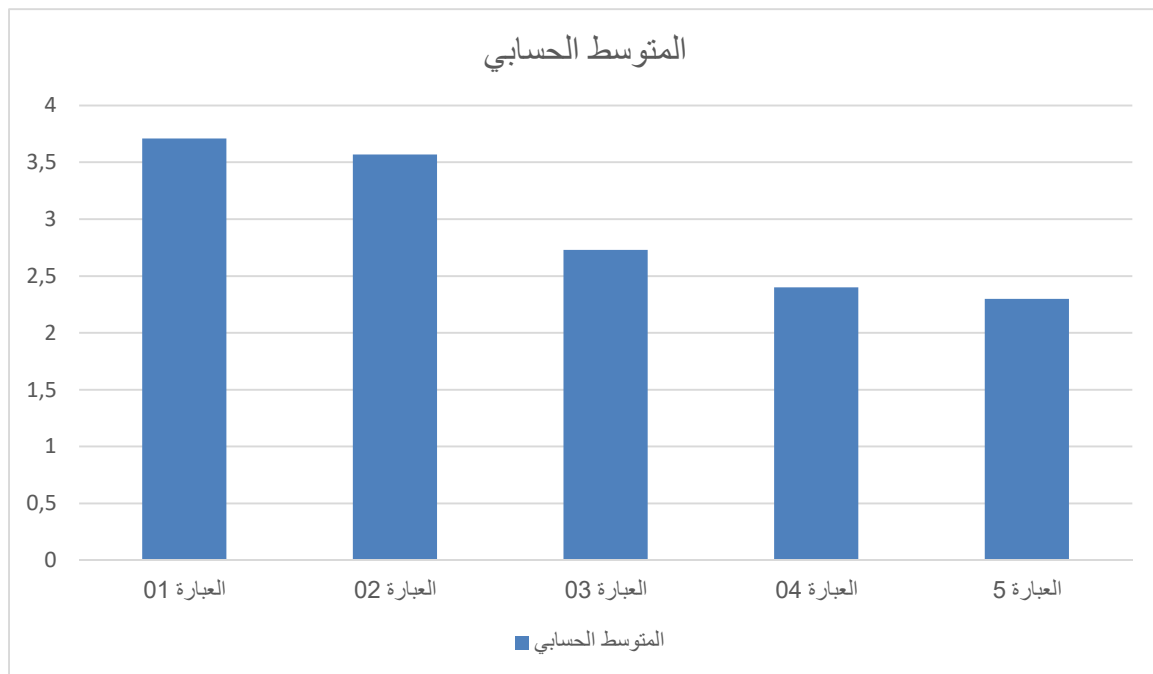
التعليق:

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن الدرجة الكلية لبعيد القيادة بالابداع كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.833) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.66) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرية الشباب والرياضية لعنصر القيادة بالابداع متوسطة وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا العنصر ما بني (3.71 - 2.30) أي أنها مشتتة ما بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة الأهمية.

أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فجاءت مترتبة بترتيب العبارات كما يلي:

- تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبمتوسط حسابي متوسط قدره (1.289) بأهمية مرتفعة، ويفسر حصول هذه الفقرة على أعلى درجة ضمن عناصر القيادة بالابداع إلى أن معظم المؤسسات تعمل على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة على المدى المتوسط.

- وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلا على الكفاءة والأقدمية ..) بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري متوسط قدره (0.971).
- وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال " بمتوسط حسابي قدره (2.73) وانحراف معياري متوسط قدره (1.230) أي بتشتت مرتفع نسبيا، وبأهمية متوسطة.
- وكانت عبارة " تسهل القيادة آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري قدره (1.003) .
- وأخيرا احتلت العبارة الخامسة "تهتم القيادة باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري متوسط قدره (1.291) أي بتشتت مرتفع جدا وبأهمية منخفضة.



الشكل رقم (02): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة بالابداع

5-1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

الجدول رقم (07): عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده

السياسات/الاستراتيجيات

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	5	1.455	2.77	06
متوسطة	3	1.194	3.23	07
متوسطة	2	1.230	3.33	08
متوسطة	4	1.137	3.13	09
مرتفعة	1	1.066	3.37	10
متوسطة		0.4985	3.1667	السياسات/الاستراتيجيات

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن الدرجة الكلية لبعده السياسات/الاستراتيجيات كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.498) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرية الشباب والرياضية لعنصر السياسات/الاستراتيجيات متوسطة وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا العنصر ما بني (2.77 - 3.37) أي أنها منخفضة التشتت نسبياً.

أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فجاءت مترتبة بترتيب العبارات كما يلي:

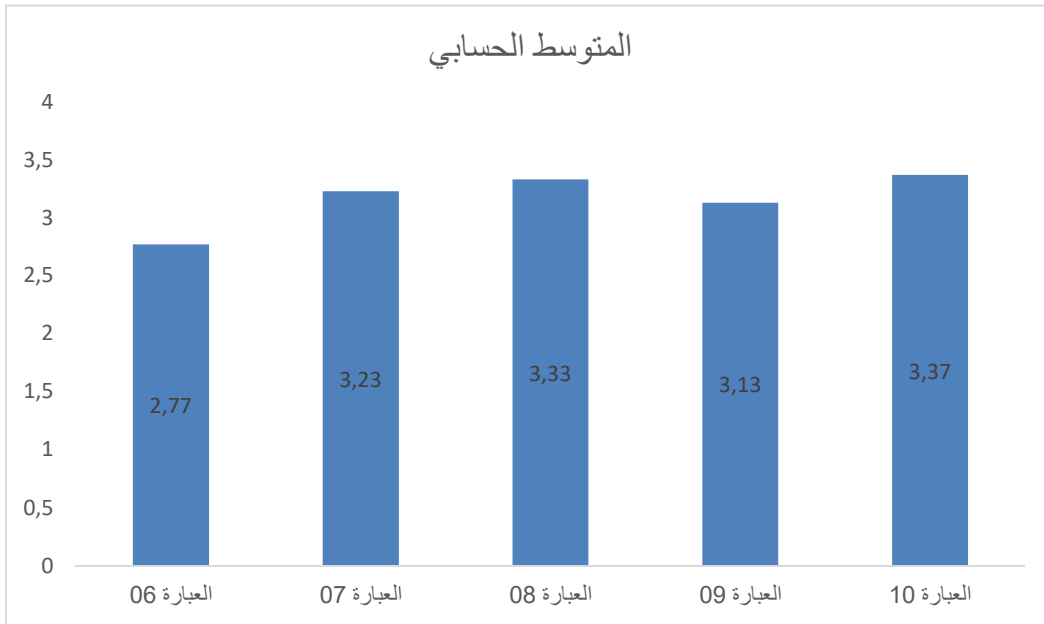
- "يتم عمل مراجعة دورية للسياسات/الاستراتيجيات" تهدف الى التحسين، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري متوسط قدره (1.166) بأهمية مرتفعة، ويفسر حصول هذه الفقرة على أعلى درجة ضمن عناصر القيادة

بالإبداع إلى أن معظم المؤسسات تعمل على تحديث الاستراتيجيات بين فترة وأخرى لتناسب مع الوقت.

- وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " تتكيف السياسات/الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)" بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري متوسط قدره (1.230).

- وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة " بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري متوسط قدره (1.194) أي بتشتت مرتفع نسبياً، وبأهمية متوسطة.

- وكانت عبارة " تحرص المؤسسة على نشر وتطبيق السياسات/الاستراتيجيات بشكل دائم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (1.137) .
- وأخيراً احتلت العبارة الخامسة "تتوفر في المؤسسة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري متوسط قدره (1.455) أي بتشتت مرتفع جداً وبأهمية منخفضة.



الشكل رقم (03): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث السياسات/الاستراتيجيات

5-1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

الجدول رقم (08): عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة الموارد البشرية

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	3	0.973	3.47	11
مرتفعة	1	0.973	4.13	12
مرتفعة	2	0.928	3.97	13
متوسطة	4	0.887	2.80	14
منخفضة	5	1.008	2.13	15
متوسطة		0.3886	3.300	إدارة الموارد البشرية

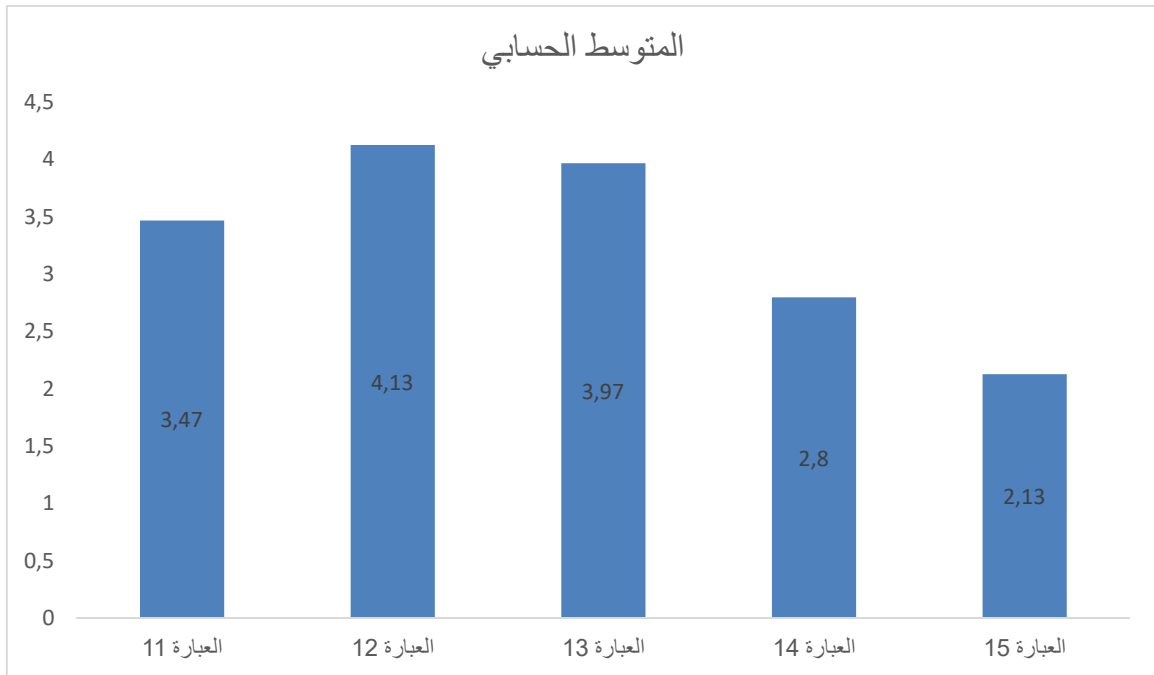
يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن الدرجة الكلية لبعدها إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.30) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.388) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرية الشباب والرياضية لعنصر إدارة الموارد البشرية متوسطة وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا العنصر ما بني (2.13-4.13) أي أنها منخفضة التشتت نسبياً.

أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فجاءت مترتبة بترتيب العبارات كما يلي:

- "يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله"، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري متوسط قدره (0.973) بأهمية مرتفعة، ويفسر حصول هذه الفقرة على أعلى درجة ضمن عنصر إدارة الموارد البشرية إلى أن معظم

المؤسسات تعمل على توظيف موظفين مؤهلين على أساس شهادتهم مما يجعل في مراكز تؤهلهم للعمل في مراكز تؤهلهم.

- وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة" بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري متوسط قدره (0.973).
- وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة " توفر المؤسسة كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه " بمتوسط حسابي قدره (2.8) وانحراف معياري متوسط قدره (0.887) .
- وأخيرا احتلت العبارة الخامسة "تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين مقابل تقديم خدمات إضافية للمؤسسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري متوسط قدره (1.008) أي بتشتت مرتفع وبأهمية منخفضة.



الشكل رقم (04): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إدارة الموارد البشرية

5-1-4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:

الجدول رقم (09): عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة العمليات

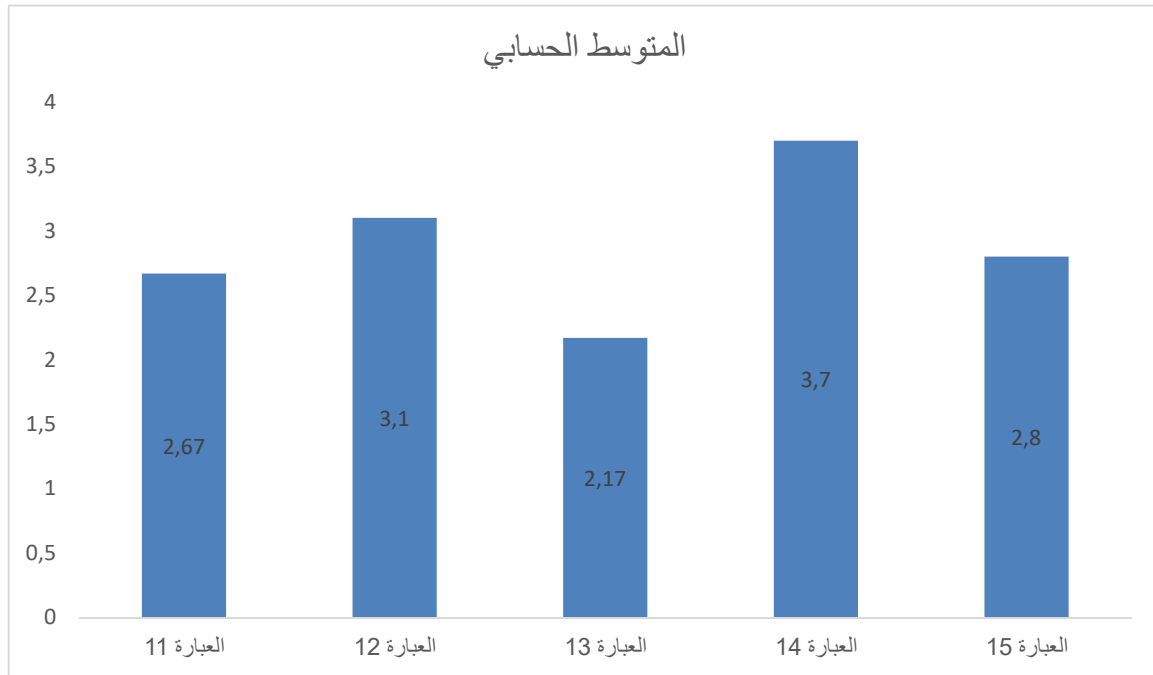
العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
16	2.67	1.241	4	متوسطة
17	3.10	1.029	2	متوسطة
18	2.17	0.874	5	منخفضة
19	3.70	0.915	1	مرتفعة
20	2.80	1.157	3	متوسطة
إدارة العمليات	2.88	0.809		متوسطة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن الدرجة الكلية لبعدها إدارة العمليات كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.809) ، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرية الشباب والرياضية لعنصر إدارة العمليات متوسطة وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا العنصر ما بين (2.17 - 3.70) أي أنها متشعبة نسبياً.

أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فجاءت مترتبة بترتيب العبارات كما يلي:

- "يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات"، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري متوسط قدره (0.915) بأهمية مرتفعة، ويفسر حصول هذه الفقرة على أعلى درجة ضمن عنصر إدارة العمليات، وتفسير ذلك إلى وجود مهام وصلاحيات في انجاز العمليات لكل موظف في المديرية.
- وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "يوجد تحديد مستمر للأولويات في انجاز العمليات" بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري متوسط قدره (1.029).

- وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة" بمتوسط حسابي قدره (2.8) وانحراف معياري متوسط قدره (1.157) .
- وكانت عبارة "يوجد تصميم موقف للعمليات الأساسية في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري متوسط قدره (1.241).
- أخيرا احتلت العبارة " يتم اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري متوسط قدره (0.874) أي بتشتت مرتفع وبأهمية منخفضة.



الشكل رقم (05): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة العمليات

5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى : " مستوى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط "

الجدول رقم (10): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسة

الرياضية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.1205	0.660	2.8333	30	القيادة بالإبداع

الجدول رقم (11) : يبين قيمة اختبار "تا" الفرق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة

الحالية في مستوى تطبيق القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسة الرياضية

المتوسط الفرضي = 03						
% مستوى الثقة 95		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	القيادة بالابداع
قيم دنيا	قيم عليا	-8,623	0.177	29	-1.382	
0.4133-	0.0799					

من النتائج المبينة في الجدول (10) تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة في نظرتها لمدى تطبيق عنصر القيادة بالابداع في المؤسسة قد بلغت: 2.83، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 03، حسب متوسط الأداة المطبقة في الدراسة، كما أنّ الأهم في النتائج، ما جاء في الجدول (11)، وقيمة مستوى الدلالة $Sig=0.177$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر تماماً من α في 0.01، بذلك لا توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين والفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ: مستوى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية) متوسط. وبذلك تتحقق الفرضية الأولى.

5-2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية : " مستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط"

الجدول رقم (12): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسة الرياضية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.09101	0.49850	3.1667	30	السياسات/ الاستراتيجيات

الجدول رقم (13) : يبين قيمة اختبار "تا" الفرق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية في مستوى تطبيق السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسة الرياضية

المتوسط الفرضي = 03					
% مستوى الثقة 95		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"
قيم دنيا	قيم عليا	0.1667	0.077	29	1.831
0.195	0.352				

من النتائج المبينة في الجدول (12) تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة في نظرتها لمدى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في المؤسسة قد بلغت: 3.1667، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 03، حسب متوسط الأداة المطبقة في الدراسة، كما أنّ الأهم في النتائج، ما جاء في الجدول (13)، وقيمة مستوى الدلالة $Sig=0.077$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر تماماً من α في 0.01، بذلك لا توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين الحسابي والفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ: مستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية) متوسط. وبذلك تتحقق الفرضية الثانية.

5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة : " مستوى تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط "

الجدول رقم (14): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الرياضية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.07095	0.38863	3.300	30	إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (15) : يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة الرياضية

المتوسط الفرضي = 03						إدارة الموارد البشرية
% مستوى الثقة 95		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	
قيم دنيا	قيم عليا	0.300	0.000	29	4.228	
0.1549	0.4451					

من النتائج المبينة في الجدول (14) تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة في نظرتها لمدى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في المؤسسة قد بلغت: 3.30، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 03، حسب متوسط الأداة المطبقة في الدراسة، كما أنّ الأهمّ في النتائج، ما جاء في الجدول (15)، وقيمة مستوى الدلالة $Sig=0.00$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقلّ تماماً من α في 0.01، بذلك توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ: مستوى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في تطوير المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية) فوق المتوسط وبذلك لم تتحقق الفرضية الثالثة

5-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة : " مستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسات الرياضية متوسط "

الجدول رقم (15): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسة الرياضية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.14784	0.80944	2.8867	30	إدارة العمليات

الجدول رقم (16) : يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة

الحالية في مستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسة الرياضية

المتوسط الفرضي = 03						
% مستوى الثقة 95		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	
قيم دنيا	قيم عليا	0.1133	0.450	29	0.767	إدارة العمليات
0.1549	0.4451					

من النتائج المبينة في الجدول (15) تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة في نظرتها لمدى تطبيق عنصر السياسات/الاستراتيجيات في المؤسسة قد بلغت: 2.88، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 03، حسب متوسط الأداة المطبقة في الدراسة، كما أن الأهم في النتائج، ما جاء في الجدول (16)، وقيمة مستوى الدلالة $Sig=0.450$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر تماماً من α في 0.01، وبذلك لا توجد فروق بين المتوسطين، وبالتالي يمكن القول أن: مستوى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسة الرياضية (مديرية الشباب والرياضية) متوسط ومنه فإن الفرضية الرابعة.

الفصل السادس :

الاستنتاجات والاقتراحات

6-1- الاستنتاجات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثين من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي والتي بينت مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في مديرية الشباب والرياضة، خلصنا إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة عناصر الممكنات لإدارة التميز في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات) متوسطة.
- درجة ممارسة عنصر إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة مرتفع.

6-2- التوصيات الاقتراحات:

- العمل على تبني إدارة التميز من خلال النموذج المقترح في الدراسة وذلك بالعمل على نشر ثقافة التميز من خلال ورشات العمل.
- زيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز.
- العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالموضوع من خلال محاولة التعمق في دراسة كل محور من محاور إدارة التميز بالتفصيل.
- استخدام مناهج وأدوات إدارية تساعد على قياس الأداء المؤسسي.

6-3- الدراسات المستقبلية المقترحة:

- علاقة عناصر إدارة التميز بتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الرياضية.
- صعوبة ومعوقات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات الرياضية.
- دور نماذج إدارة التميز في تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات الرياضية.
- إعادة الدراسة الحالية على مؤسسات مختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. الرشيد، صالح بن سليمان، (2004): نحو بناء اطار منهجيا للابداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الابداع والتجديد دور الكدير العربي في الابداع والتميز، مصر. 2004.
2. زايد محمد عادل، (2005): الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتمية الإدارية.
3. الطيب أحمد محمد البشني، (2004): جمعة، القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الابداع والتجديد دور المدير العربي في الابداع والتميز شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
4. زايد، علي، الطرق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.
5. السلمي علي، (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب.
6. الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة للأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
7. بدر، رشاد محمود، (2009): أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
8. المبيضين، محمد زيب، (2013): فاعلية نظام الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 4، الأردن.
9. حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا فرديا)، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
10. رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل المعايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. تاويريت، نور الدين بشير، نظرية المنظمة والتنظيم، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2015.
13. بابا عربي لطيفة، (2012): مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان تقدير الذات وعلاقته بسلوك العدوانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
14. انجرس موريس، (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر.
15. ملحم، سامي محمد، (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة والتوزيع والنشر والطباعة، عمان.
16. ربحي مصطفى عليان و عثمان غنيم (2009): أساليب البحث العلمي-أسس النظرية والتطبيق العلمي- الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
17. ديندني خالد،(2016): الادارة المالية ودورها في تقييم الأداء الالي للمؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة.
18. عبد الكريم عشاشة،(2020): إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة.
19. قرماط نوري، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي،
20. تغريد عيد الجعبري(2020/2019): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، 2009.
21. إيهاب عبد ربه سهمود،(2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

قائمة القوانين والمراسيم.

1. المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006 المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ، 61 الصادرة بتاريخ 8: رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر سنة 2000.
2. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 الصادرة بتاريخ: 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006.

المراجع باللغة الفرنسية

Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008.

الملاحق

جامعة مجمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية"، وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية 2019-2020

المحور الأول: القيادة بالابداع

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا	العبارات	
					تعمل القيادة على توضيح الرؤية المؤسسة المستقبلية	01
					تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلا على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل ...)	02
					تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	03
					تسهل القيادة آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم	04
					تهتم القيادة باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم	05

المحور الثاني: السياسات/ الاستراتيجيات

					تتوفر في المؤسسة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير	06
					تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة	07
					تتكيف السياسات/الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)	08
					تحرص المؤسسة على نشر وتطبيق السياسات/الاستراتيجيات بشكل دائم	09
					يتم عمل مراجعة دورية للسياسات/ الاستراتيجيات تهدف الى التحسين	10

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

					تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	11
					يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	12
					تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية	13

					توفر المؤسسة كافل الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	14
					تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين مقابل تقديم خدمات إضافية للمؤسسة.	15
المحور الرابع: إدارة العمليات						
					يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في المؤسسة	16
					يوجد تحديد مستمر للأولويات في انجاز العمليات	17
					يتم اجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الجهد والوقت.	18
					يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات	19
					يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة	20

Statistiques

		1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,17	3,57	2,73	2,40	2,30	2,77	3,23
Ecart type		1,289	,971	1,230	1,003	1,291	1,455	1,194

Statistiques

		8س	9س	10س	11س	12س	13س	14س
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,33	3,13	3,37	3,47	4,13	3,97	2,80
Ecart type		1,093	1,137	1,066	,973	,973	,928	,887

Statistiques

		15س	16س	17س	18س	19س	20س	P1
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,13	2,67	3,10	2,17	3,70	2,80	2,8333
Ecart type		1,008	1,241	1,029	,874	,915	1,157	,66037

Statistiques

		p2	p3	p4
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,1667	3,3000	2,8867

Ecart type	,49850	,38863	,80974
------------	--------	--------	--------

Table de fréquences

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	لا أوافق	6	20,0	20,0	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	أوافق	11	36,7	36,7	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	أوافق	12	40,0	40,0	83,3
	أوافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	لا أوافق	6	20,0	20,0	40,0
	محايد	11	36,7	36,7	76,7
	أوافق	4	13,3	13,3	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	لا أوافق	5	16,7	16,7	43,3
	محايد	14	46,7	46,7	90,0
	أوافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	36,7	36,7	36,7
	لا أوافق	7	23,3	23,3	60,0
	محايد	6	20,0	20,0	80,0
	أوافق	4	13,3	13,3	93,3
	أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	لا أوافق	12	40,0	40,0	60,0
	أوافق	7	23,3	23,3	83,3
	أوافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3

أوافق	10	33,3	33,3	86,7
أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

س8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
لا أوافق	4	13,3	13,3	20,0
محايد	10	33,3	33,3	53,3
أوافق	10	33,3	33,3	86,7
أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

س9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	5	16,7	16,7	26,7
محايد	10	33,3	33,3	60,0
أوافق	9	30,0	30,0	90,0
أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	أوافق	9	30,0	30,0	83,3
	أوافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	أوافق	15	50,0	50,0	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	13,3	13,3	13,3
	أوافق	14	46,7	46,7	60,0

	أوافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	أوافق	14	46,7	46,7	70,0
	أوافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	15	50,0	50,0	50,0
	محايد	6	20,0	20,0	70,0
	أوافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	لا أوافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	لا أوافق	12	40,0	40,0	70,0
	محايد	5	16,7	16,7	86,7
	أوافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	لا أوافق	8	26,7	26,7	46,7
	محايد	9	30,0	30,0	76,7
	أوافق	4	13,3	13,3	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	أوافق	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	8	26,7	26,7	26,7
	لا أوافق	10	33,3	33,3	60,0
	محايد	11	36,7	36,7	96,7
	أوافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	9	30,0	30,0	40,0
	أوافق	12	40,0	40,0	80,0
	أوافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

س20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0

لا أوافق	3	10,0	10,0	30,0
محايد	14	46,7	46,7	76,7
أوافق	5	16,7	16,7	93,3
أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

P1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,40	1	3,3	3,3
	1,60	1	3,3	6,7
	1,80	1	3,3	10,0
	2,00	3	10,0	20,0
	2,20	2	6,7	26,7
	2,60	2	6,7	33,3
	2,80	3	10,0	43,3
	3,00	4	13,3	56,7
	3,20	5	16,7	73,3
	3,40	6	20,0	93,3
	3,80	1	3,3	96,7
	4,00	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

p2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,40	2	6,7	6,7	6,7
	2,60	4	13,3	13,3	20,0
	2,80	6	20,0	20,0	40,0
	3,00	2	6,7	6,7	46,7
	3,20	4	13,3	13,3	60,0
	3,40	2	6,7	6,7	66,7
	3,60	7	23,3	23,3	90,0
	4,00	2	6,7	6,7	96,7
	4,20	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

p3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,60	2	6,7	6,7	6,7
	2,80	2	6,7	6,7	13,3
	3,00	7	23,3	23,3	36,7
	3,20	4	13,3	13,3	50,0
	3,40	5	16,7	16,7	66,7
	3,60	5	16,7	16,7	83,3
	3,80	3	10,0	10,0	93,3
	4,00	2	6,7	6,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

p4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,80	5	16,7	16,7	16,7
	2,00	3	10,0	10,0	26,7
	2,20	1	3,3	3,3	30,0
	2,60	5	16,7	16,7	46,7
	2,80	2	6,7	6,7	53,3
	3,00	2	6,7	6,7	60,0
	3,40	4	13,3	13,3	73,3
	3,60	2	6,7	6,7	80,0
	3,80	3	10,0	10,0	90,0
	4,00	1	3,3	3,3	93,3
	4,20	1	3,3	3,3	96,7
	4,40	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

T-TEST

/TESTVAL=15

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=p3

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2021 19:26:06
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=15
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=p3
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
p3	30	3,3000	,38863	,07095

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 15

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
p3	-164,895	29	,000	-11,70000	-11,8451	-11,5549

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=P1

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

	Sortie obtenue	04-JUN-2021 22:13:25
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=P1
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
P1	30	2,8333	,66037	,12057

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
P1	-1,382	29	,177	-,16667	-,4133	,0799

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=p2

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2021 22:30:38
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=p2
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
p2	30	3,1667	,49850	,09101

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
p2	1,831	29	,077	,16667	-,0195	,3528

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=p3

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2021 22:35:35
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=p3
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
p3	30	3,3000	,38863	,07095

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
p3	4,228	29	,000	,30000	,1549	,4451

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=p4

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2021 22:39:38
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=p4
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
p4	30	2,8867	,80974	,14784

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
p4	-,767	29	,450	-,11333	-,4157	,1890

COMPUTE p=MEAN(P1,p2,p3,p4).

EXECUTE.

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=p

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		04-JUN-2021 23:09:00
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST
		/TESTVAL=3
		/MISSING=ANALYSIS
		/VARIABLES=p
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
p	30	3,0467	,36623	,06686

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
p	,698	29	,491	,04667	-,0901	,1834

ملخص الدراسة

العنوان : " دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية"

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة التميز في تطوير المؤسسات الرياضية
- التعرف على مدى تطبيق عنصر القيادة بالإبداع في تطوير المؤسسات الرياضية
- التعرف على مدى تطبيق عنصر السياسات في تطوير المؤسسات الرياضية
- التعرف على مدى تطبيق عنصر إدارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية
- التعرف على مدى تطبيق عنصر إدارة العمليات في تطوير المؤسسات الرياضية

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع بحثنا من 30 فردا.

اساليب جمع البيانات: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة عناصر الممكنات لإدارة التميز في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات) متوسطة.
- درجة ممارسة عنصر إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة مرتفع.

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- العمل على تبني إدارة التميز من خلال النموذج المقترح في الدراسة وذلك بالعمل على نشر ثقافة التميز من خلال ورشات العمل.
- زيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز.
- العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالموضوع من خلال محاولة التعمق في دراسة كل محور من محاور إدارة التميز بالتفصيل.
- استخدام مناهج وأدوات إدارية تساعد على قياس الأداء المؤسسي.