

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت  
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة): يحيوي يحي عبد الرزاق

تحت عنوان

أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في  
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): مرنيذ أسامة
مشرفا ومقررا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): برباخ رابح
مناقشا	جامعة: المسيلة	اسم ولقب الأستاذ (ة): بريكي الطاهر

السنة الجامعية : 2018 / 2019

## كلمة شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه أولاً و آخراً ، و نحمده حمدا كثيرا على ما أنعم به من نعم تتم بها الصالحات .  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "**برباخ رابح**" عرفانا بجميله و بالمجهودات التي لم يدخرها في سبيل نصحننا وتوجيهنا وإنجاح عملنا المتواضع هذا رغم انشغالاته الكثيرة .  
كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة المعهد وبالأخص أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة على المساعدات المقدمة لنا .  
و نشكر كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل بكلمة طيبة أو دعاء كريم

يحياوي يحيى عبد الرزاق

# فهرس المخبوبك

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
04	I. الإدارة العامة
04	1. مفهوم الإدارة
04	2. تعريف الإدارة
05	3. المبادئ العامة للإدارة
06	4. خصائص الإدارة
07	5. أساسيات الإدارة
08	6. نظريات الإدارة
09	7. وظائف الإدارة
17	II. الإدارة الرياضية
17	1. الإدارة في التربية البدنية والرياضية
18	2. الهيئات الإدارية الرياضية
18	3. أهمية الإدارة في مجال التربية البدنية والرياضية
19	4. تعريف للإدارة الرياضية
20	5. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
21	6. مكونات الإدارة الرياضية
21	7. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية
22	8. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
22	9. مجالات الإدارة في التربية الرياضية
22	10. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
23	11. الإداري الرياضي
24	III. التميز التنظيمي
24	1. مفهوم التميز
24	2. مفهوم التميز التنظيمي
25	3. أهمية التميز التنظيمي

26	4. أهداف التميز التنظيمي
26	5. متطلبات التميز التنظيمي
27	6. أبعاد التميز التنظيمي
28	7. معوقات التميز التنظيمي
29	IV. الأداء
29	1. تعريف الأداء
29	2. مكونات الأداء
30	3. محددات الأداء
30	4. العوامل المؤثرة في الأداء
31	5. تقييم الأداء
31	5-1. تعريف تقييم الأداء
32	5-2. الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين
33	5-3. خطوات تقييم الأداء
34	5-4. المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء
35	5-5. أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء
36	V. مديرية الشباب والرياضة
36	1. مديرية الشباب والرياضة
36	2. مهام مديرية الشباب والرياضة
37	VI. الدراسات السابقة والمشابهة
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
40	1- الكلمات الدالة في الدراسة
40	2- إشكالية الدراسة
41	3- أهداف الدراسة
41	4- أهمية الدراسة
41	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
44	1- الدراسة الاستطلاعية
44	2- المنهج المتبع في الدراسة
44	3- مجتمع و عينة الدراسة
45	4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
50	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
50	6- الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها	
53	1- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان
56	2- اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: استنتاجات و اقتراحات	
62	1- استنتاج عام
63	2- اقتراحات
63	3- الآفاق المستقبلية
	4- المراجع المعتمدة في الدراسة
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

# فهرس الجداول والاشكال

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: تميز القيادة بمديرية الشباب والرياضة	38
02	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02: تميز المرؤوسين	39
03	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	39
04	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين	40
05	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	41
06	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	42
07	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	45
08	مجالات طول الفئة باستخدام المدى	45
09	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان	46
10	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لأساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين	48
11	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز القيادة وعلاقته بأداء العاملين	49
12	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز المرؤوسين وعلاقته بأداء العاملين	50
13	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز الثقافة التنظيمية وعلاقته بأداء العاملين	51

رقم	عنوان الشكل (الدائرة النسبية)	الصفحة
01	تمثيل بياني يوضح مراعاة العاملين في المديرية للصالح العام في عملهم	43
02	تمثيل بياني يوضح اهتمام العاملين بالظهور بشكل لائق أمام المتعاملين	44
03	تمثيل بياني يوضح إنجاز العاملين لمهام خارجة عن اختصاصهم من أجل الصالح العام.	45
04	تمثيل بياني يوضح استعداد العاملين للعمل خارج وقت الدوام في حال تطلب العمل ذلك.	46
05	تمثيل بياني يوضح نظرة العاملين بالمديرية للوظيفة على أنها خدمة مجتمعية	47
06	تمثيل بياني يوضح التزام العاملين بما يقيد إليهم من رؤسائهم.	48
07	تمثيل بياني يوضح قدرة العاملين على تحمل مسؤولية أعلى من سلطتهم.	49
08	يوضح رغبة العاملين في الاستمرار في العمل بالمؤسسة لباقي حياتهم المهنية	50
09	يوضح اعتزاز العاملين بالتحدث عن المديرية مع الآخرين	51
10	تمثيل بياني يوضح نظر العاملين إلى مشكلات المؤسسة على إحدى مشاكلهم الشخصية.	52
11	تمثيل بياني يوضح صعوبة انتماء العاملين لمؤسسة غير مديرية الشباب والرياضة	53
12	تمثيل بياني يوضح شعور العاملين بجو أخوي بينهم في المديرية.	54
13	تمثيل بياني يوضح المكانة العالية لمديرية الشباب والرياضة في نفوس العاملين.	55
14	تمثيل بياني يوضح خشية العاملين من ترك عملهم بالمديرية	56
15	تمثيل بياني يوضح تأثير حياة العاملين بالمديرية في حال تركهم العمل بها.	57
16	تمثيل بياني يوضح حاجة العاملين للعمل تجعلهم يقعون في المديرية.	58
17	تمثيل بياني يوضح شعور بأن خياراتهم محدودة لان يفكروا في ترك العمل في المديرية..	59
18	تمثيل بياني يوضح رضا العاملين على المساواة بينهم في المؤسسة	60
19	تمثيل بياني يوضح المزاج التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة للعاملين بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	61
20	تمثيل بياني يوضح شعور العاملين بضرورة الولاء التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	62
21	تمثيل بياني يوضح رأي العاملين في الانتقال من مؤسسة إلى أخرى.	63
22	تمثيل بياني يوضح شعور العاملين بالتزام أخلاقي يدفعهم للاستمرار في المديرية	64
23	تمثيل بياني يوضح شعور العاملين أدبيا بضرورة تأدية مهامهم على أكمل وجه.	65
24	تمثيل بياني يوضح حرص العاملين على الاستمرار في العمل بالمؤسسة	66
25	تمثيل بياني يوضح مشاركة العمال في تنفيذ سياسات المديرية لتحقيق أهدافها	67



## مقدمة:

تشهد المنظمات العالمية تحولات عميقة في ظل معطيات العصر، وتسارع تطوراتها، بسبب التزايد المعرفي والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المنظمات، وإدارتها، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بإيجابية، بل أصبح ذلك ضرورياً للحفاظ المنظمات على تقدمها، وتصل إلى المنافسة والتميز، وتحقيق أهدافها، ورفع مستوى أدائها، وتفرد إنتاجها.

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات قد فرض على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة، لذا أصبحت المنظمات المعاصرة تسعى لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الأساليب الإدارية، سعياً لتحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة هذه التحديات والتي من أهمها: تعدد وتنامي الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وقلة الموارد، والتحولات الاقتصادية والتنافسية.

إن المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس (البحيصي، ٢٠١٤، ص. ٢٧).

وقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها، إذ إن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيتها لنظم حيوية وفعالة، والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات، حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣، ص. ٢١٢).

لقد أدى انفتاح تخصصات علوم التسيير على العلوم السلوكية إلى بروز فلسفة جديدة للتسيير، الهدف منها جعل الأفراد يعملون لزيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى مساهمة هذه الفلسفة في تفسير سلوك الأفراد في مكان العمل. ومن بين أهم المناهج التي طفت على سطح ساحة البحوث والدراسات في المجال التسييري مفهوم التميز التنظيمي ودور في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي إلى الوصول إليها.

وبما أن العالم يحفل بتحديات تنافسية متنوعة وتغيرات سريعة أصبحت المؤسسات الحديثة تركز جهودها حول رفع مستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية من أجل تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز، وهذا لمواجهة التحديات التنافسية التي أصبحت تواجه المؤسسات بشكل

مرتفع ومتزايد، حيث أن الأداء هو العامل الذي يحقق التميز لهذه المؤسسات خاصة الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري.

إن دراستنا هي عبارة عن محاولة متواضعة لتسليط الضوء على ما يعرف بالتميز التنظيمي، ومعرفة طبيعة العلاقة بينه وبين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وهذا ينطلق أساساً من واقع حقيقي ملموس نراه في مجتمعاتنا الرياضي، حيث أن كل المؤسسات الرياضية، تسعى إلى الربح من جهة، والاقتصاد في التكاليف من جهة أخرى، وبناءً على هذا جاء اهتمامنا في هذه الدراسة بالعلاقة بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في المجال الرياضي، هذا ما حفزنا ودفعنا إلى اختيار هذا الموضوع ، وقد قمنا بتقسيم بحثنا على النحو التالي:

تناولنا الجانب النظري الذي يتكون من فصلين.

وقد جاء في الفصل الأول دراسة متغير التميز التنظيمي، حيث تطرقنا إلى مفهومها وأهميته وأنواعه، كما تطرقنا إلى المتغير الثاني بالتفصيل وهو الأداء بكل عناصره وأنواعه وأبعاده... الخ، كما خصصنا للإدارة العامة والرياضية جانباً كبيراً في هذا الفصل، وفي الأخير تطرقنا إلى مديرية الشباب والرياضة باعتبارها عنصر مهم في دراستنا. وفي الفصل الثاني فقد تناولنا مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة والمرتبطة.

أما الجانب التطبيقي فقد قسمناه إلى 3 فصول:

وقد تضمن الفصل الثالث الطرق المنهجية للبحث والتي اشتملت على الدراسة الاستطلاعية ، لهذه الدراسة وكذا ضبط متغيرات الدراسة مع تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها مع ضبط المتغيرات لأفراد هذه العينة ، كما تم تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة ، مع شرح إجراءات التطبيق الميداني... كما قمنا في الفصل الرابع بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها في ضوء الفرضيات وفي الفصل الخامس وخلصنا في استنتاج عام وبعض الاقتراحات و الآفاق المستقبلية.

## الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسات السابقة

**I. الإدارة العامة**

**II. الإدارة في المجال الرياضي**

**III. التميز التنظيمي**

**IV. الأداء**

**V. مديرية الشباب والرياضة**

**VI. الدراسات السابقة**

## I. الإدارة العامة

### 1. مفهوم الإدارة :

الإدارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية و القيادية في المؤسسات و الندية و الاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع .

و الإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها و في حقيقة الأمر أن الإدارة أهم و أعمق من الأفكار السابقة فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها .

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، و المنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوى على العديد من الأنشطة ( activités )

و نستخدم أشكالا متنوعة من المواد (ressources) بعضها مادي ( matériel ) و بعضها الآخر إنساني ( humain ) وذلك وصولا إلى أهداف محددة، أما الإدارة العامة ( administration ) فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس و المستشفيات ويمكن استخدامه أيضا في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة .

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب و المستمر و التي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات و مهارات و خبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة. ( د. مروان عبد المجيد إبراهيم، ب س، ص 19-20).

### 2. تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين و الكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة ( يدير ) manage تعنى : يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة، الإدارة هي management : فن أو علم توجيهه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة ، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها :

مارى بار كر : فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس .

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فردريك تايلور: إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا.

أورد واى تيد: توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك.

وقد ذكر كيمبل أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد لتكوين الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين.

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الو، م، أ تعريف آخر للإدارة يقول: يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه و تعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا الجهود في أي مشروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة و التنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، و توجيه و تنمية الأفراد و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمليات و التصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وقل التكاليف.

### 3. المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين و يرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها و التي تعمل على تسهيل و تحسين عمل الجماعة و قد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي: (د/ عصام بدوي، 2002، ص: 27-28).

**1-3. تقسيم العمل:** يرى فايول أن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين أداء العمل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشتمل على مجموعة معينة من الأفراد و التي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء.

**2-3. السلطة و المسؤولية:** يرى فايول انه من الضروري التفرقة بين السلطة الرسمية للإداري و التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الرسمية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة كالذكاء والخبرة المعنوية العالية والقدرة على القيادة، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة في تحديد المسؤوليات، فالأعباء تتزايد وتتعدد كلما صعدنا إلى مركز أعلى داخل التنظيم.

**3-3. الامتثال للنظام:** و يقصد بذلك الطاقة والقبول والجهود والسلوك والمظاهر الخارجية أو المادية للاحترام والتي تنطوي عليها العقود القائمة بين المؤسسة وموظفيها، ويرى فايول أن احترام مبدأ الامتثال للنظام يجب أن لا يقتصر فقط على المستويات الدنيا في التنظيم بل يجب أيضا أن يسود بين كبار رجال الإدارة. (د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 25).

**3-4. وحدة القيادة:** ينص المبدأ على ضرورة أن يتلقى الموظف أوامر من رئيس واحد فقط ويرى فايول أن هذا هو مفهوم أو قواعد وحدة القيادة و التي يجب أن يسود نظام العمل في أي مشروع و أن انتهاك هذا المبدأ سيؤدي إلى انهيار السلطة و اختلال العمل و تعقد مبدأ الامتثال للنظام و فقدانه الأهمية.

**3-5. وحدة التوجيه:** ويعبر عن هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر هذا المبدأ من الشروط الأساسية للعمل الرياضي لوحدة العمل ولتنسيق القوة وتركيز الجهود باعتبار أن الجسم الذي له رأسان في المجال الاجتماعي كما هو في المجال الحيواني يعتبر وحشا ويتعذر عليه أن يعيش.

**3-6. مكافأة الأفراد:** تعتبر مكافأة الأفراد هي بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها ويجب أن تكون عادلة كلما أمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الأعمال وبهذا يصبح اختيار طريقة الدفع من الوسائل الهامة في تحديد مكافأة الأفراد.

**3-7. المركزية:** تتصل المركزية بالنظام الطبيعي مثلها كمثل تقسيم العمل ومعنى ذلك انه في كل جسم سواء أكان حيوانيا أم اجتماعيا نجد الإحساسات تتجه نحو الذهن أو الجزء الموجه وأن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أجزاء الجسم الحي.

**3-8. السلم الإداري:** ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من أعلى سلطة إلى اقل مستويات إدارية ويقال: إن هذا الطريق يحدد الحاجة إلى إيجاد وسائل لنقل البيانات والمعلومات من ناحية أخرى بمبدأ وحدة القيادة.

**3-9. مبدأ النظام:** يتوقف مبدأ النظام على القاعدة التي تنص على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه، وتنطبق هذه القاعدة على النظام الإنساني بمعنى ضرورة إعداد مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه، ومن الناحية الإنسانية فلكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم فان المكان الذي تختاره الفرد فيه يجب أن يكون مناسباً له كما يجب أن يكون صالحاً لشغل المكان. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 55-56).

**3-10. العدالة:** يرى فايول أن هناك فرقا بين العدالة والعدل باعتبار أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ ولكي يتمكن الأفراد من تنفيذ واجباتهم بكل الولاء الذي يقدرون عليه فانه يجب معاملتهم بالعطف، وان العدالة تنشأ من الجمع بين العدل

**3-11. روح الجماعة:** إن الاتحاد قوة هكذا يقول فايول ومن رأيه أن على رؤساء الأعمال أن يفكروا بعمق على أساس هذا المثل، ومن رأيه أن الانسجام و الاتحاد بين أفراد المؤسسة من القوى العظيمة فيها و يترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تبذل جهدها لتحقيق هذا المثل، وبذلك فمن مصلحة التنظيم تنمية روح الجماعة والتمسك لها باعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزاء التنظيم وتضافر الجهود والقوى لتحقيق العدالة.

#### 4. خصائص الإدارة:

إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولا كما أن وجود إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعنى بالضرورة تنطوي على تحديد

الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو الأشياء أو الأعمال بنفسه ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول: أن النشاط الإداري أو العمل الإداري يختلف عن النشاط التنفيذي وإذا كان هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التميز.

إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة لان حاجات الإنسان دائماً مستمرة ومتجددة وان إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلاً عن تعدد حاجته وطموحاتهم في المستقبل.

الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها وبالتالي لا بد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.

العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشتمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معا. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 28-29).

العمل الراداري عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير والتدقيق والمفاضلة بين البدائل المختلفة واختبار البديل الأفضل.

## 5. أساسيات الإدارة:

**5-1. الاتصال:** يعرف بعض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني ويعتبر من العمليات التي تحتاج إلى تخطيط لتفصيلاتها و تحديد للإجراءات كما يتطلب حصر الخطوات الرئيسية في تخطيطها حيث أن الغرض من عرض موضوع الاتصال ليس هو المعالجة التفصيلية له و إنما تحديد الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة لها .

**5-2. القرارات الإدارية:** أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتنبأ وحدها و بالتالي فإن العملية الإدارية لا تخلق، و يترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، وان ممارسة عملية اتخاذ القرارات تكسب الفرد خبرة تساعده في الوصول إلى الوسائل الملائمة لاتخاذ قرار سليم

**5-3. المسؤوليات:** إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية والواجبات وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة، إن المسؤولية مسالة فردية يجب أن تؤدي بطريقة ملائمة وان المسؤولية مشتقة من الوظيفة بمعنى أنها موروثه في النشاط العلمي.

## 5-4. السلطات :

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية و الأخيرة من مشتقات الوظيفة و تعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي و يكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 34-35).

5-5.التنسيق : إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة و المتعادلة و المتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك و لذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما و تنمية كفاءات الإداريين أو توجيهها أو رقابتها.وان انعدام الفهم الكامل لما يقوم به الفرد كثيرا ما يؤدي إلى التنسيق السيئ.

5-6.الإجراءات الإدارية: تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام.  
6. نظريات الإدارة

### 6-1.النظرية التقليدية ( نظرية x )

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك كالأتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
  - الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
  - يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
  - الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل.
- تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الانساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق و تلك النظرية إلى الإنسان و طبيعته.

هناك العديد من التجارب العملية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل يتجاهلها الأفراد في الاتجاه المضاد لما تنادى به تلك الأوامر. و في أحيان أخرى قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل أن الإنسان ليس كسولا بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل و لا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل و حتى حين يأوى إلى فراشه.

أن تلك المظاهر للسلوك الانساني توضح فشل النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 35).

### 6-2.النظرية الحديثة ( نظرية y )

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان و محددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلته عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطرة .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا
- الوعد بالمكافأة و احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل .

تلك الفروض للنظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى "العلاقات الإنسانية" و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة و الإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس و شجعت الأساليب الاستبدادية في القيادة حيث أنها تتجافى طبيعة الإنسان.

### 6-3. نظرية الإدارة التنظيمية :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في م ا تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف الإدارية و سرد مبادئ التنظيم و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها و هو تحليل العمل اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة و التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

### 7. وظائف الإدارة :

### 8. وظائف الإدارة:

### 7-1- التخطيط:

### 7-1-1. مفهوم التخطيط:

إن السؤال عن التخطيط ومعناه كان ومازال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة، ومن أشخاص مختلفين ويذكر أن اينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم، وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وإن كان هنا شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم منها: يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

ويعرف بنتون (Benton) التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية وبتعبير بنتون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود يجب أن يثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل، وبهذا المضمون فان الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات، وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد وينص على أنه هو جميع الأشياء ولجميع الناس.

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محددين. (محمد عثمان غنيم، 1999، ص26)

### 7-1-2- مبادئ التخطيط

لابد للتخطيط لكي يون مجدداً أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:

- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريقة التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.
- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمور الجانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

- شمولية التخطيط وتعني يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب نعتمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف. (صبحي العتيبي، 2002، ص126)

### 7-1-3- أدوات التخطيط وأساليبه الفنية:

- التنبؤ العلمي.

- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.

- المشاركة بخبراء التخطيط، المشاركة والالتزام.

- الاستعانة بخبراء التخطيط.

### 7-1-4- خصائص التخطيط: ( موسى يوسف خميس، 1999، ص13)

من الطبيعي جداً أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة لأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- الدقة: تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعاً وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

- إعداد وثيقة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لإعداد الخطة.

- توفير الإمكانيات المادية والعينية اللازمة، لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.

- اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

ب- الواقعية: ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبداً التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

ج- المرونة: تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو يوقف العمل بها، وربما كانت المرونة تعني الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها.

د- الأولوية: تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلاً وجود مشروعين ونظراً للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن تنفيذهما معاً فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

هـ - الشمولية : يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة في المخطط المقدم، إذا أن أحد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة. و- الاستمرارية: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداث بلبله في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعة.

ز- التنسيق: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

ح- التكاملية: تلعب التكاملية دورا مهما فعملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- توفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية، وحتى على مستوى المشروع.

- خفض الواردات وذلك من خلال زيادة اعتماد بعض المشاريع الجديدة، على مشاريع قائمة.

#### 7-1-5- أهمية التخطيط: (صبحي العتيبي، 2002، ص128)

✓ القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث انه وبدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

✓ مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي وإلا فإن الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

✓ الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

✓ على الأهداف: رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

✓ تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أنها تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

✓ عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقراء المستقبل، يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

### 7-2-2- وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة، أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

### 7-2-1- تعريف التنظيم: (د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، 2003، ص 09)

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للإعمال وعلاقتها بعضها البعض، وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة وتجميع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة، كما تتضمن هذه الوظيفة تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها رئيس أو مدير وتفويض السلطات اللازمة لهذا الرئيس المباشر ومسؤولياته، ثم تحديد العلاقات التنظيمية رأسيا وأفقيا، أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأيضا بينه وبين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه، وعلى ذلك فكلما التنظيم تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

### 7-2-2- خطوات التنظيم: (د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، 2003، ص 10)

- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة، وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل، والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتوصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقيا وعموديا من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

### 7-2-3- مبادئ التنظيم:

تجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيم يخضع إلى وجهتي نظر في الإدارة وجهة نظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن التنظيم عبارة عن عمليات بناء هيكل السلطة في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة في

الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع، الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة، ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. أما وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم الموقفية، إذا تركزت وجهة النظر هذه على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل أي أن التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة، كوسيلة لتحقيق الهدف، وان يعكس هيكل التنظيم واقع هذه والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها. أما بالنسبة للإطار الفري الذي يجب الاسترشاد به في عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله والذي نسميه بمبادئ التنظيم فيمكن إيجازه بالنقاط التالية:

**أ - مبدأ تحديد الهدف:**

رأينا فيما تقدم أن التخطيط يعمل على تحديد الهدف العام للمنظمة خلال فترة التخطيط كما اشرنا إلى أن التنظيم ينبثق ويعتمد على التخطيط ويلتزم بما ورد فيه، أما بالنسبة إلى مبدأ تحديد الهدف فهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

**ب- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:**

يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتمكين تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

**ج- مبدأ الفاعلية:**

ويعني مبدأ الفاعلية أن يحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمقياس الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع. (صبحي العتيبي، 2002، ص119)

**د- مبدأ الشرعية:**

يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشرعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

**هـ- مبدأ الوضوح:**

يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.

**و- مبدأ الالتزام:**

يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

**ز- مبدأ تقسيم العمل:**

إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة

ح- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:

يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها، وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي، يسهم في تحقيق الهدف العام في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، وهذه هي إحدى صفات المؤسسة الناجحة.

ط- مبدأ تحديد المسؤولية:

إن المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة، إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها، إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم، في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ك- مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:

إن إعطاء الموظف سلطة أكبر، مما هو مطلوب منه القيام به تفسده إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه، تعيقه ولا تمكنه من القيام بما هو مطلوب منه، حيث يكون ما هو مطلوب منه أكبر مما أعطي من سلطة، وعليه يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية كي يتمكن الموظف من انجاز عمله وتحمل تلك المسؤولية المترتبة على ذلك.

ل- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:

يجب تحديد المرجع في تلقى الأوامر، والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقى الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

م- مبدأ نطاق الإشراف الإداري:

ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذي يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من اجل تحقيق وظيفة المراقبة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

ن- مبدأ ديناميكية التنظيم:

يجب أن يكون التنظيم شفافا ليتفاعل مع متغيرات البيئة وان يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه فحركية وحيوية التنظيم وليس جهوده أمر ضروري لنجاحه. (صبحي العتيبي، 2002، ص117)

7-3- وظيفة التوجيه:

7-3-1- تعريف التوجيه :

أ. لغة : وجهه ، يوجهه ، توجيهها ، فلان : أي انقاد واتباع

وجهه ، وتوجهه ، انقاد واتباع ، توجيهها ، أي ذهب وأقبل إليه. علي بن هادئة وآخرون، 1991، ص24)

توجيهه : وجهه ، النصح والإرشاد. (ابن منظور، 1997، ص161)

وجهة هي الجهة ، قال تعالى : ﴿ ولكل وجهة هو موليها ﴾ صدق الله العظيم. (سورة البقرة ، الآية 148 )

ومنه فالتوجيه يعني الإقبال والاتباع والانقياد والقصد والناحية التي يتجه إليها الفرد .

ب. اصطلاحا :

تعريف سعد جلال : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته. (سعد جلال، 1992، ص85 )

تعريف حامد عبد السلام زهران : "هو عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته ، جسميا ، عقليا ، اجتماعيا ، انفعاليا ويفهم خبراته ويجدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة. (محمود عبد الحميد منسي وآخرون، 2002، ص386 )

**7-3-2- أدوات التوجيه:** للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

- إصدار القرارات.

- وجود القيادة الكفاءة.

- الاتصال.

- الدافعية

- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

**7-4- وظيفة الرقابة:**

**7-4-1- مفهوم الرقابة وخصائصها:**

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقييم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقييم. (عبد الهادي الجوهري، 1987، ص14) ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات. (ختيم شامة وآخرون، 1999، ص31)

**7-4-2- خطوات الرقابة :** تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

أ- تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة... الخ.

ب- قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا : هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية .

ج- تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة.

**7-4-3- أنواع الرقابة:** يمكن تصنيف الرقابة بالنسبة للنشاط الذي تمارس فيه إلى ما يلي :

- ✓ **الرقابة العملياتية:** وتعني بالعمليات التي يتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة .
- ✓ **رقابة عناصر الإنتاج :** وتعني عناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج
- ✓ **رقابة العنصر البشري :** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عنصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو بآخر ، ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.
- ✓ **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة أو خدمة غاية المنظمة ومرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.
- ✓ **رقابة موجودات المنظمة الأخرى :** من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق .

✓ **المراقبة المالية:** وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات ... الخ. وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال .

أما بالنسبة لزمن الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

- الرقابة المسبقة.
- الرقابة المتزامنة.
- الرقابة اللاحقة.

**7-4-4- أهداف الرقابة:**

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر تعليمات تنفذ وفق الأهداف التي صدرت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقويم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

**7-4-5- خصائص الرقابة الفعالة:** فيما يلي أهم خصائص الرقابة الفعالة:

- أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب.
- يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المرآبة أو النشاط المرآب.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
- أن تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآب. (صبحي العتيبي، 2002، ص160)
- أن ترتبط الرقابة بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.
- يجب أن تكون الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي الانحرافات التي تحدث وإمكانية تفسيرها.
- يجب أن تكون الرقابة مرنة وان تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

**7-4-6- أهمية الرقابة:**

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل أو بين ما يتم الاتفاق عليه وبين البدء بتنفيذ
- التباين بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه. (صبحي العتيبي، 2002، ص162).

**II. الإدارة الرياضية :**

**1. الإدارة في التربية البدنية والرياضية :**

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية، وينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل:

اللجنة الاولمبية والاتحاديات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية المؤسسات والمصانع والأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية، خلاف المدارس والمعاهد والكليات والجامعات، ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات و في حالة عدم إلمامهم و معرفتهم به فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضة فان معظم برامج التربية البدنية و الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم وقدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة، هذه الخبرات لم تعد تثن حاليا، و عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث والكتب والمعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط والقيادة و التوجيه والعلاقات الإنسانية وكذلك التقويم و يستطيع القادة والعاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدما كبيرا في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية وهذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة والعلم. وتحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين و لوائح و قرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل: الجمعية العمومية العادية و غير العادية، و مجلس الإدارة، والمكتب التنفيذي واللجان الفنية، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها فعلى سبيل المثال لا الحصر مشكلة انقسام الأداء في مجلس

الإدارة ومن المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به و لكن هل يكون رأي الأغلبية دائما هو الصحيح ؟ فهناك أغلبية مثلا. تكون أكثر من النصف بواحد فقط و بالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 44-45).

## 2. الهيئات الإدارية الرياضية:

**1-2. الهيئات الحكومية:** وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة ، المجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . و بإتاحة الفرص للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا ، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة المنهجية ، و برامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال أشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب و إضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية .

## 2-2. الهيئات الأهلية :

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر والأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها وإشباع مجالات نشاطاتها بكل قطاعات الشباب، وتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والروحية والصحية والترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل :

اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحاديات الرياضية، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية.

## 3. أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية والرياضية :

هناك سؤال يتردد كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

**أولاً:** تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمة كانت أو ربحية - حياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 46).

**ثانياً:** تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال و النظريات و التقنيات و أسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. و تزودنا قبل : ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن و أنسب الطرق للإدارة السليمة .

**ثالثاً:** تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية واستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها .

رابعا : يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة والنادي أو الإتحاد، وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم.

خامسا: جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي . فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها . وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج . والعمل المشترك التعاوني . المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة .

سادسا : تساعد الإدارة على تحقيق الاستمرار حيث أن من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا واستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرص الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعا : تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءاته في تحقيق الأهداف. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 47).

#### 4. تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى تنظيم جيد وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري، مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل، وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصدده وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول: أن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية والإدارة، أن التطور الذي طرق للتربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها، وهي فن وعمل وهذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتقويم لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وبهذا فإنها مطالبة بان تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 58). والإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة». وعرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف والعمل على تحقيقها». ويؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة والتي تهدف إلى :

● تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لاقتناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .

● التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها والأعداد للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل. ( عمر نصر الله قشطه، 2004، ص 23-24 ).

مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية، ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

### 5. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

5-1. الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .

5-2. التكامل: و يعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة ، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

5-3. المستقبلية: و يعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف . وأماني وتطلعات في زمن آت. وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .

الانفتاح ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها . تتأثر بها وتؤثر فيها. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص :18-19).

## 6. مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي ( konz ) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :

✓ العامل البشري.

✓ العمل الجماعي.

✓ المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.

✓ القائد الإداري. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).

## 7. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

**1-7. مبدأ التوازن:** يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها . كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

**2-7. مبدأ التوسيط:** يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

**3-7. مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

**4-7. مبدأ التنميط:** يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .

**5-7. مبدأ الحوافز المادية:** يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكافئ الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه

**6-7. مبدأ العلاقات الإنسانية:** تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

**7-7. مبدأ التخطيط:** يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 55)

**8-7. مبدأ الرقابة:** يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .

**9-7. مبدأ القيادة:** إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

- 7-10. مبدأ السلطة و المسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فان الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .
- 7-11. مبدأ اتخاذ القرارات: يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ذ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما.
- 7-12. مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 56)

### 8. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

- 8-1. المهارات الفنية : وقد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التنفن في المجال الرياضي.
- 8-2. المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).

8-3. مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعنى النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 60).

9. مجالات الإدارة في التربية الرياضية : تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- ✓ البرامج
- ✓ الإمكانيات
- ✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها ، و كذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج. ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، ب ن، ص 56).

### 10. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة و هي كما يلي :

- وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانيات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم العناصر البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق عناية الهيئة الرياضية .
- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص 19).
- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .
- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من اجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة. (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص 20).

### 11. الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات ومبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية . إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه. ومن المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها، والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين.

### 11-1. صفات الإداري الرياضي:

- ✓ أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- ✓ له رغبة و ميل للعمل
- ✓ له القدرة على المشاركة الايجابية مع رؤوسيه و مع من معهم في الإدارة
- ✓ ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين
- ✓ أن يتمتع بالعملية الشمولية .

### 11-2. واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي: ( د/ مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 62)

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج

- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والإشراف على حسن سيرها. (د/مروان عبد المجيد إبراهيم، 200، ص62)

### III. التميز التنظيمي :

#### 1. مفهوم التميز:

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها (البحيصي، 2014، ص30)، ويمكن أن يعرف التميز بأنه هو فن الفوز من خلال التدريب، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات (حافظ وكيهه، 2014، ص 144) ولا تقتصر الحاجة إلى التميز على فئة وظيفية دون أخرى داخل المنظمة، فكل موظف هو عضو في فريق العمل، ويقوم بدور كبير في هذا الفريق أيا كان موقعه (النعمي والزعي، 2010، ص329) ومن المؤكد أن عملية التميز لا يمكن أن تترك للصدفة أو العشوائية، بل هي عملية قائمة على الخطط المدروسة والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق التميز (عبد الغفار وهمام، 2013، ص329).

#### 2. مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي بقدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الضلاعين، 2010، ص، 71) وعرف انه التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (حسوني، 2010، ص 212) وكذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النسور، 2010، ص 11). ويعرف بأنه تميز إداري ووظيفي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة، تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو، لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣، ص. ٢١٤؛ العزب والعنزي، ٢٠١٣، ص. ١٢٤).

وهو جهود تنظيمية مخططة، تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة (حافظ وكيهه، 2014، ص145)، وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد، وهي: الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لتعزيز الاهتمامات، وأصحاب المصلحة التنظيمية الداخلية والخارجية (Ghajari & Hashemi, 2014, p.38).

### 3. أهمية التميز التنظيمي:

تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته فيما يلي :

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها .
- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي
- كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي (المبيضين، 2013، ص 293-294).
- القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها .
- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار (عبد الوهاب، 2012، ص 143)
- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات .
- الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين للمنتجات.
- تبني إعادة هندسة العمليات، لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً (Pourtaher & Dehghan, 2014, p.134)، بوسالم، 2015، ص 67-69).

#### 4. أهداف التميز التنظيمي:

- يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:
- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز .
- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود .
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز .
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية .
- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء .
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة .
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد (الخرشة والزريقات ونور، 2013، ص 217، خيرى، 2014، ص 23-24).

#### 5. متطلبات التميز التنظيمي:

- يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات، ومن أهمها:
- لتوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة (آل مزروع، 2010، ص 26-27 )
- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي .
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى (حسن، 2010، ص 42-43 العمامي، 2014، ص 157).
- التعلم والتحسين المستمر، حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة .

- القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي .
- المواثمة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة .
- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة .
- التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي ، لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة .
- الاستعداد بالوسائل التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح.
- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال، والأداء التنظيمي ككل بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء (بوسالم، 2015، ص 68-69، الطائي والقيسي، 2016، ص34).

**6. أبعاد التميز التنظيمي:** اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها:

**6-1. تميز الهيكل التنظيمي:** ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (حسوني، 2010، ص 213، عبد الوهاب، 2016، ص 144).

**6-2. تميز الإستراتيجية:** بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة (حسوني، 2010، ص 213)، وأيضاً هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (الخرشة وآخرون، 2013، ص 213، الطائي والقيسي، 2016، ص 35)

**6-3. تميز تقديم الخدمة:** حيث إن فئة المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، أو تزيد من توقعاتهم كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة (البحيضي، 2014، ص 34).

**4-6. تميز القيادة:** وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (النسور، 2010، ص40، العزب والعنزي، 2014، ص124).

**5-6. تميز المرؤوسين:** وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة. (حسوني، 2010، ص220).

**6-6. تميز الثقافة التنظيمية:** وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما، حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيه، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها وتشكل شخصياتهم، وتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة، وتنعكس على جودة خدماتهم، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتهم، وقدرتهم على تحقيق التميز (العنزي، 2012، ص9).

إن أهم الأبعاد الرئيسة للتميز التنظيمي تكمن في ممارسات القيادة المتميزة، وهي تتضمن توجيه أعمال المنظمة، ومتابعة وتقويم النتائج، والتركيز على احتياجات العملاء، وممارسات العاملين المميزة، وتتضمن ممارساتهم وسلوكهم نحو التحسين والإبداع في ضوء احتياجات العملاء، وأهداف المنظمة والثقافة التنظيمية المميزة، وهي محصلة العلاقات بين ممارسات القيادة والعاملين، والتي تدعم مواصلة التميز. (آل مزروع، 2010، ص33).

#### 7. معوقات التميز التنظيمي:

- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.
- ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
- ضعف الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى .
- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات .

- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي، كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
- ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم .
- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.

- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات .
- تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول .
- ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب
- ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

#### IV. الأداء:

##### 1. تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الأداء وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين إذ وجد:

راوية حسن عرفت الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع العامل متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة. (كيرد عمار، 2014-2015، ص 59).

في حين قام الخزامي 1999 بتعريفه على أنه "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به العامل استجابة لنتيجة معينة، سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون"، وعرفه أيضا انه "عملية تحويل المدخلات التنظيمية كالماد الأولية والمواد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محددة". ( الخزامي عبد الحكيم أحمد، 1999، ص 19).

##### 2. مكونات الأداء:

**1-2. الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، إضافة إلى ذلك ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثمة فهي تتجسد في القدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمبيعات، كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن: (الداوي الشيخ، 2009-2010، ص 219-212)

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

**2-2. الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة. تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلم كان المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، الكفاءة= المخرجات أو النتيجة المحققة/ المدخلات، وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات. (شامي صليحة 2009-2010، ص 63).

### 3. محددات الأداء:

**3-1. الجهد:** هو كمية الطاقة الذي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل هذا محمداً، فالدافعية هي القوة أو المحرك التي تثير المستخدم لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه الرغبة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء. ( بوطريخ عبد الكريم، 2011-2012، ص9).

**3-2. القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة: ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبرة فترة زمنية قصيرة، وتنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة (التعلم)، والقدرات الفطرية ( الموروثة) والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية، ترتبط القدرة العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى التي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية، أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع (قدرات الحواس)، والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها العامل دوراً هاماً في تكييف وتشكيل سلوكه، وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويرها، وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب. (خير الدين جمعة، 2008-2009، ص8).

**3-3. إدراك الدور أو المهمة:** تتمثل في سلوك العامل الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المؤسسة. (الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم، 2006، ص48).

### 4. العوامل المؤثرة على الأداء:

#### 4-1 العوامل الخارجية:

**4-1-1. الظروف المادية للعمل:** تمثل الظروف المادية للعمل في مناخ المؤسسة مثل: (الإضاءة، التهوية، الضوضاء الرطوبة، الحرارة، النظافة وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للعامل لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

**4-1-2. العوامل التقنية(الفنية):** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني للمؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، التجهيزات، الورشات، والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة وبين رغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة.
- المواقع الجغرافية للمؤسسة.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في موقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

**4-1-3. العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية فيما عبرت عنه العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي وتأثير ذلك في تحفيز دفع الفرد.

**4-2. العوامل الداخلية:** (ديجي وهيبة، 2012-2013، ص56).

**4-2-1. العوامل المالية والإستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير الأمد، إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء الأفضل بشكل دائم.

**4-2-2. موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها في توليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

**4-2-3. ثقافة المؤسسة:** إن الثقافة أحد المكونات الأساسية لمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، أي أن المؤسسة تمتلك ثقافة المشاركة (مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز وتطور.

**4-2-4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "تصور أو تحليل للدور الرئيسي للمنظمة، الإجراءات، الأحكام، وآليات الرقابة، وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار" إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في المؤسسة وتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل المطلوب.

**4-2-5. التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمحت لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول للمعلومات بالوقت التي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.

**4-2-6. نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسة إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد توفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

## 5. تقييم الأداء:

**5-1. تعريفه:** تقييم الأداء هو وسيلة لتقييم سلوك العاملين في مكان العمل وهو يشتمل على كلا من جانبي الأداء الكمية والنوعية للعمال، وتقييم الأداء هو عملية تنطوي على التواصل مع العاملين وتبيان كيف يمكن لهم تنفيذ المهام الموكلة لهم واقتراح خطوة للتطوير. (Leong Wee Phin. March 2011).

إن تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من جهة، وكذلك في ما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف. ( غضبان ليلي، 2009-2010، ص55).

كما يعرف على أنه "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد المناصب العليا مسبقاً" ( بنوناس صياح، 2007-2008، ص7).

ويشير كل من Goodale و Hall إلى تقييم الأداء على أنه: " مثل العملية التي من خلالها تقيس المؤسسة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها، ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء." (المغربي عبد الحميد، 2012، ص207). وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منتظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام ، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا و حاليا، وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

### 5-2. الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية قياس أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية. وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات: المؤسسة، المديرين، العاملين.

#### 5-2-1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، اعتبارات شخصية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

#### 5-2-2. أهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات العاملين من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي. ( بعجي سعاد، 2006-2007، ص18-19)

#### 5-2-3. أهداف على مستوى العاملين:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- تزويد المدراء ومتخذي القرار مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة العامل للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار العاملين بالمسؤولية وإعلامهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الرقبة والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء العاملين المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، ما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج العامل لبرامج التدريب بناء على ذلك. ( شامي صليحة، 2009-2010، ص 80-81)

### 3-5. خطوات تقييم الأداء:

- 3-5-1. تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بن الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها المرؤوس يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي يمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل .
- 3-5-2. نقل توقعات الأداء للعاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات الرئيسية لأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية التقييم
- 3-5-3. قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل التقارير الشفهية والمكتوبة والتقارير الإحصائية. غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس. (عباس سهيلة حمد، وعلي حسن علي، 1999، ص 248)
- 3-5-4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية للكشف عن انحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .
- 3-5-5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم المباشر لتوضيح بعض الجوانب التي قد لا يدركها العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في

آدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير نتائج الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق و قد يضع الرئيس في موقف محرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس المباشر.

**5-3-6. الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ يتم لا البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (بن عيشي عمار، 2005-2006، ص 20-21)

#### 5-4. المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء:

تتعدد المشاكل المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها، ويمثل التحيز العامل الجوهرية وراء غالبية هذه المشاكل، وفيما يلي نلقي الضوء على بعض هذه المشاكل:

**5-4-1. التأثير بالهدف من إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من تقييم اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من الترقية، بعكس إذا

كان التقييم لغرض الاحتياجات التدريبية فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجتهم للتدريب

**5-4-2. خطأ الانطباع الأول:** يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى، خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات و توقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات، أو حذر مسرعا، أو التزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطباعا أوليا لدى مديره بالجدية والحماس والسرعة، ويجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمؤسسة والعاملين.

**5-4-3. خطأ الاختلاف والتباعد:** تبنى بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيزه وتحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الرأي والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد أ، في بعض خصائصهم الديمغرافية، وهنا يمكننا القول أن المدير العادل يجب أن يبني تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة.

**5-4-4. عدم فهم المقيمين للمعايير التقييم وكيفية قياسها:** يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية والتعاون والمبادأة هذا بالإضافة إلى غموض مدلول في عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس على بعض المعايير مثل: متميز، جيد، مقبول، ضعيف فإنه يصعب السيطرة على حدود كل منها ومعناها بدقة. ( المغربي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 210-212)

**5-4-5. تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه القائمين على التقييم بإتاحة الفرص لإحدى خصائص التقدي أو تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين

يميلون إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة العامل وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

**5-4-6. الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم ، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات أو منخفضة لمؤوسيتهم، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقييم.

**5-4-7. التحيز:** إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مؤوسيته، سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراتهم لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة.

**5-4-8. التأثيرات التنظيمية:** بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة. (عامر سامح عبد المطلب، 2011، ص233-234)

**5-4-9. النزعة المركزية:** بسبب تعدد مصادر الأخطاء المحتملة، قد يجد المديرون إغراء يدفعهم إلى تقييم كل العاملين بمعيار المتوسط، بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة. عن هذه النزعة المركزية ربما تكون أخطر الأخطاء جميعا، فهم يغلقون الباب أمام نمو العامل وتقدمه في وظيفته ويكون أمرا صعبا إلى حد ما أن يتم تنمية جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف إذا لم يتم تحديدها.

**5-4-10. الإهمال:** لا يجب على المديرين القيام بالتخمين السريع عن الانطباعات الأولية أو يعتمدون عليها فيما يتعلق بأداء المؤوسين، فالقرارات الرئيسية تبنى غالبا على تقييم الأداء، والتقييم السيئ الذي لم يعطي حقه من التمحيص سوف ينتج عنه معلومات لا يمكن الاعتماد عليها، وسيؤدي على الابتعاد عن أهداف المؤسسة.

**5-4-11. المعدلات عديمة الصلة (غير القانونية):** قي بعض الأحيان تكون التقييمات مبنية على الافضليات الخاصة وتحامله وتحيزه والمقيم التي يكون متحاملًا أو متحيزًا تجاه جماعات معينة من العمال سوف يتجه إلى البحث عن سلوكيات هذه النوعية من العاملين تؤكد تحيزه ضدهم.

وعند تقييم العاملين يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره نفس النوع والسلوكيات الوثيقة الصلة بالتقييم، وذلك بالنسبة لجميع العاملين الذين يرأسهم، فالحالة الاجتماعية والعنصر والجنس والسن أو العوامل الأخرى مثل المظهر والتي لا تتعلق بالتقييم يجب أن لا تؤثر في معدلات تقييم الأداء. (البرادعي بسيوني محمد، 2008، ص105)

#### 5-5. أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

إن أفضل الأساليب لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:

✓ الاعتراف الفعلي بالمشكلة.

✓ قيام المؤسسة باختيار الطريقة الأنسب لها في التقويم، والتي تتناسب مع الوظيفة وتكلفة الإعداد والتنفيذ، والفهم والتطبيق، والاستفادة منها في الترقية والعلاوات والتطوير.

- ✓ عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل ، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس .
- ✓ استبعاد العوامل الشخصية.
- ✓ إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم، وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- ✓ ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين أو الخاضعين له.
- ✓ تدريب القائمين بالتقييم على أساس طرق التقييم والقواعد السليمة والصحيحة لتنفيذه.
- ✓ ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك. (جبين عبد الوهاب محمد، 2209، ص 106-107)

## V. مديرية الشباب والرياضة :

### 1. مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة ، من حيث يشرف عليها مدير تنفيذي كون منتدب من طرف الوالي تسهر على العمل الجيد للإدارة الداخلية والخارجية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكويني والتأطيري وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبقاً لأحكام المادة (5) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 هـ الموافق ل 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية .

وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، وأربع مصالح كالتالي:

✓ مصلحة التربية البدنية والرياضية

✓ مصلحة نشاطات الشباب

✓ مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

✓ مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

### 2. مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وتنشيطها وتنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء إلى الشباب وتنظيمها وتطويرها
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية
- تنفيذ البرامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح أو الهيئات المعنية للولاية

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
  - إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
  - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- VI. الدراسات السابقة والمشابهة:**

**الدراسة الأولى:** رسالة نورة عبد الله حزام الشهراني 2017، بعنوان " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص " إدارة وإشراف تربوي " هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستقطاب، والحوافز، والتعاقب الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة بحث، أما العينة تكونت من 248 فرد من مجتمع البحث، أظهرت نتائج البحث أن دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد جاء بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وانحراف معياري 0.23، وبدرجة تقدير كبيرة.

**الدراسة الثانية:** دراسة قواسمه ودرقال (2013)، بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي " وهي دراسة حالة جامعة جدارا بالأردن، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (158) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية في جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء التميز التنظيمي بدرجة عالية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية للجامعة ككل، وبين التميز التنظيمي للجامعة.

**الدراسة الثالثة:** هدفت دراسة حجي وسلامة (2013) Salami & Khajeh، إلى تعرف درجة تقييم أداء جامعة أزد إسلام في مدينة قم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (272) فرداً من الخبراء والمدبرين وأعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة التقييم الذاتي لجامعة أزد الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

**الدراسة الرابعة:** هدفت دراسة النويقة في جامعة الطائف، إلى تعرف مستوى تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 120 موظفاً يمثلون كافة أعضاء فرق العمل بالجامعة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

**الدراسة الخامسة:** دراسة أبو الخطب، (2009) بعنوان: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية

التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ✓ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء. ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية مثلت ي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على هذه الدراسات السابقة ومتغيراتها أفادتنا في صياغة عنوان موضوع بحثنا كما أفادتنا هذه الأخيرة في بناء الخلفية النظرية لدراسة وطريقة التي يجب استعمالها في طرح الإشكالية والفرضيات وكذلك الاطلاع على الموضوع من الباب الواسع كما ساهمت في فهم الطريقة التي نستخدمها في جمع البيانات والمنهج المستخدم وكيفية تحليل النتائج المتحصل عليها، ومن خلال هذه الدراسات السابقة تبين لنا أن هذا النقص في الدراسات حيث أننا وجدنا من الباحثين من أشاروا في دراستهم إلى احد المؤشرات التي تطرقنا إليها، وبعد أن ذكرنا أهم الدراسات سنقوم فيما يلي بالتعليق عليها بتوضيح أهم ما جاء فيها وما استفدنا منه:

- اختيار الطرق الإحصائية المناسبة، واختيار أدوات البحث.
- اختلاف الوسائل المستخدمة في جمع البيانات حسب أهداف الدراسة حيث تواترت بين استبيان ومقياس.
- استخدام المنهج الوصفي في كل الدراسات والذي يناسب دراسة هذه المواضيع
- اختلاف العينات المأخوذة في كل دراسة بسبب تدخل عدة اعتبارات من أهمها الإمكانيات المتاحة للباحث

## الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

1. الكلمات الدالة في الدراسة

2. إشكالية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. فرضيات الدراسة

1. الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1. التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (الضلاعين ، ٢٠١٠ ، ص. ٧١ :). ويعرف التميز التنظيمي إجرائيا في هذا البحث بأنه قدرة العاملين بمديرية الشباب والرياضة على تحقيق مستويات عالية في الأداء والتنفيذ والإنتاج وحل مشكلاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات الرياضية، من خلال تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية.

2-1. الأداء:

أ. لغة: إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والي اشتقت منها اللفظة الانكليزية performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.  
ب. اصطلاحا: وحسب بروملي وميلر فإن الأداء هو " إنعاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". ( عداي الحسيني، فلاح حسن، 200، ص231).

ت. إجرائيا: هو درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وهو يبين كيفية إشباع متطلباتها الرياضية.

2. الاشكالية :

إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة اقتصادية أو خدمية أو رياضية.  
لقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام في تطوير الرياضة ومن هذا المنطلق العلمي وبعية التعرف على كيفية إدارة بعض المؤسسات الرياضية ومن هنا نرمي إلى لفت الانتباه لضرورة الإدارة الرياضية الجيدة الذي أصبحت الهدف الأساسي لخدمة الرياضة والوصول بها إلى مستوى النخبوية. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُتميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بالمواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. ( Shelton, Darling & Walker, 2010). ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات

لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها. (السلطين . 2014، ص97).

لقد أدى انفتاح تخصصات علوم التسيير على العلوم السلوكية إلى بروز فلسفة جديدة للتسيير، الهدف منها جعل الأفراد يعملون لزيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى مساهمة هذه الفلسفة في تفسير سلوك الأفراد في مكان العمل، ومن بين أهم المناهج التي طفت على سطح ساحة البحوث والدراسات في مجال المجال الإداري والمؤسسي مفهوم أداء العاملين ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا ما جعلنا ندرس العلاقة بين متغيري بحثنا كونهما يتعلقان بنفس الإطار وهو التسيير والإداري والمؤسسي، خاصة في المجال الرياضي الذي يعتبر من أهم المجالات الحياتية في وقتنا الحاضر. ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكال الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة ؟  
التساؤلات الجزئية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة ؟

### 3. أهداف الدراسة :

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

4. أهمية الدراسة : أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وهو أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية وخاصة في ظل الظروف التي نواجهها من تطور وتوسع مستمرين في المجال الرياضي ، والذي يتطلب من الإدارة أن تضع سياسات وإستراتيجيات تتعامل مع تلك الظروف بالأساليب المناسبة لتحقيق فوائد عديدة قد تعم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة من خلال توضيح أهمية التميز التنظيمي.

### 5. الفرضيات :

أ. فرضية عامة: توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية أساليب إدارة التميز وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

ب. فرضيات جزئية :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

## الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

6- الأساليب الإحصائية

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة تنتقل إلى الخطوة التالية هي وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح الخبراء ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة تأتي مساندة لهذا التحليل ومتممة له. ويترتب علينا هنا أن نختار عينة من الأشخاص من المجتمع نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى. (امطانيوس نايف مخايل، 2016، ص106)

**1-1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:** وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالاتي:

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

### 1-2. عدد أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (15) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان)

### 2- المنهج المتبع في الدراسة :

تعددت مناهج البحث باختلاف الموضوعات والإشكاليات ، حيث لا يمكن أن تنجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا ذو الدراسة الوصفية. إذ يعتمد على اتصال الباحث بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا استخدم المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة". (علي عبد الواحد وافي ، 1997، ص 592)

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة من الحاضر، يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية. وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا من خلال جمع المعلومات الكافية.
- التحقق من المعلومات المجمعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة :

يعرفه " موريس أنجرس" على انه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس، 2004، ص 289)

- يتكون مجتمع الدراسة بحثنا من مجموع العاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.  
تتكون عينة البحث من 25 موظفا إداريا بمديرية الشباب والرياضة، فقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لهؤلاء العاملين.

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

من اجل الإلمام بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام أداة لجمع البيانات وهي : استمارة الاستبيان .  
يعرف على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة ، الاقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تساهم في الحصول على البيانات من العينات في اقل وقت بتوفير شروط صدق وثبات وموضوعية . (حسن احمد الشافعي ورضوان واحمد مرسللي، (بس)ن ص205).

#### 4-1. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

. حساب صدق وثبات الاستبيان:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (مصطفى طويطي، 2018، ص141)

#### 1. صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

##### 1-1. صدق الاتساق الداخلي: وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:

تهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح. وعليه قمنا بحساب الاتساق الداخلي وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بالاستعانة ببرنامج (SPSS. V 25) الذي يوفر الكثير من الجهد والوقت ويعطي نتائج أكثر دقة بمستوى دلالة 0.05 ونتائج مبينة في الجداول التالية :

##### 1-1-1. الاتساق الداخلي لعبارات الجزء الأول المتعلقة بقياس: أساليب إدارة التميز التنظيمي

أ. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: تميز القيادة بمديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: تميز القيادة بمديرية الشباب والرياضة

N عدد العينة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	المحور 01: تميز القيادة
15	0.013	0.622*	العبارة رقم 01: يسهل التواصل مع القيادة عبر قنوات التواصل المختلفة.
15	0.045	0.524*	العبارة رقم 02: تتمتع القيادة بالقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
15	0.018	0.600*	العبارة رقم 03: تقوم القيادة بتحديث نظام العمل باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه حاجات العاملين
15	0.000	0.876**	العبارة رقم 04: تتمتع القيادة بالقدرة على استغلال الفرص التنظيمية
15	0.021	0.590*	العبارة رقم 05: توفر القيادة الفرص التطويرية للعاملين بالمؤسسة
15	0.046	0.522*	العبارة رقم 06: تقدر القيادة ظروف العاملين الخارجية مثل حالات المرض، الوفاة، المناسبات
15	0.000	0.820**	العبارة رقم 07: تواجه القيادة الأزمات المتعددة والمختلفة في المؤسسة
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل.			

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

التعليق على الجدول أعلاه:

من النتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات المحور الأول (تميز القيادة) تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وان عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (Correlation de Pearson) محصورة بين (اعلي قيمة 0.876 لدى العبارة رقم 04 و اقل قيمة 0.524 لدى العبارة رقم 02) ومنه عبارات المحور المتعلق بقياس (تميز القيادة) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ب.الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02: تميز المرؤوسين

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

N عدد العينة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	المحور 02: تميز المرؤوسين
15	0.000	0.800**	العبارة رقم 01: تتصف علاقات العمل في المؤسسة بالاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.
15	0.011	0.634*	العبارة رقم 02: يتمتع العاملون بكفاءات ومهارات اللازمة لأداء العمل
15	0.000	0.810**	العبارة رقم 03: يتميز العاملون في المؤسسة بأخلاقيات وسلوكيات حميدة
15	0.000	0.835**	العبارة رقم 04: يشعر العاملون بالانتماء والولاء للمؤسسة
15	0.040	0.535*	العبارة رقم 05: يتميز العاملون بقدرات عقلية وإمكانات إبداعية
15	0.000	0.820**	العبارة رقم 06: يتمتع العاملون بالحماس في تأدية مهامهم
15	0.049	0.516*	العبارة رقم 07: يتمتع العاملون بالقدرة على التعامل مع مختلف المواقف
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل.			

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

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المبيّنة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات المحور 02 (تميز المرؤوسين) تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وان عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (Correlation de Pearson) محصورة بين (أعلى قيمة 0.820 لدى العبارة رقم 06 وأقل قيمة 0.516 لدى العبارة رقم 07) ومنه البعد المتعلق بقياس (تميز المرؤوسين) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ت.الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03 المتعلق بقياس: تميز الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (03) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية

N عدد العينة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية
15	0.023	0.582*	العبارة رقم 01: تقدر المؤسسة إنجازات العمال والإداريين وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
15	0.004	0.701**	العبارة رقم 02: تستطلع القيادة آراء العاملين حول مدى رضاهم عن نظام العمل.
15	0.006	0.670**	العبارة رقم 03: تعتمد المديرية على طرق وأساليب تحفيزية أثناء العمل
15	0.000	0.814**	العبارة رقم 04: تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتوفير بيئة جيدة للعمل
15	0.009	0.650**	العبارة رقم 05: توفر المؤسسة تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانات من أجل تسهيل عمل الإداريين
15	0.009	0.651**	العبارة رقم 06: تحدد المؤسسة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة
15	0.003	0.705**	العبارة رقم 07: توفر القيادة تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانات من أجل تسهيل عمل الإداريين
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل.			

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

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المبيّنة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات المحور 03 (تميز الثقافة التنظيمية) تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وان عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (Correlation de Pearson) محصورة بين (أعلى قيمة 0.814 لدى العبارة رقم 04 وأقل قيمة 0.582 لدى العبارة رقم 01) ومنه المحور المتعلق بقياس (تميز الثقافة التنظيمية) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

1-1-2.الاتساق الداخلي لعبارات الجزء 02 المتعلق بقياس: أداء العاملين

الجدول رقم (04) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين

N عدد العينة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	الجزء 02 المتعلق بقياس: أداء العاملين
15	0.006	0.678**	العبارة رقم 01 ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعملتي.
15	0.040	0.536*	العبارة رقم 02 أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.
15	0.004	0.695**	العبارة رقم 03 أحرص على تحسين مستوى أدائي
15	0.039	0.536*	العبارة رقم 04 أقوم بتأدية أعمالتي بالكفاءة المطلوبة
15	0.019	0.595*	العبارة رقم 05 يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.
15	0.006	0.670**	العبارة رقم 06 لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي
15	0.028	0.566*	العبارة رقم 07 أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها في خدمة العمل.
15	0.02	0.590*	العبارة رقم 08 أتمتع بمهارات تواصل جيدة مع الآخرين.
15	0.032	0.553*	العبارة رقم 09 أطور معارفي ومهاراتي بشكل مستمر.
15	0.013	0.625*	العبارة رقم 10 لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
15	0.016	0.609*	العبارة رقم 11 أستطيع التصرف في المواقف الحرجة
15	0.013	0.624*	العبارة رقم 12 لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر أنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية
15	0.004	0.695**	العبارة رقم 13 أجز عملي وفقا للأصول المهنية المتعارف عليها.
15	0.028	0.567*	العبارة رقم 14 أعتد على نفسي في إنجاز الأعمال
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط دال إحصائيا بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل.			

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

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات (أداء العاملين) تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وان عباراته دالة إحصائيا، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة 0.05 المعتمد من طرفنا في البحث ، ومنه البعد المتعلق بقياس (أداء العاملين) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### 1-2. صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =		أبعاد ومحاور الاستبيان	
N عدد العينة	Sig	Pearson Correlation	
15	0.000	0.820**	الجزء الأول: التمييز التنظيمي
15	0.006	0.677**	01 المحور 01: تميز القيادة
15	0.003	0.705**	03 المحور 02: تميز المرؤوسين
15	0.004	0.702**	03 المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية
15	0.001	0.780**	الجزء 02 (أداء العاملين)
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل.			

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

### التعليق على الجدول أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### 2. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ. طريقة معامل ألفا كرومباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (06): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة الاختبار	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	21	0.679	الجزء الأول: التمييز التنظيمي	
ثابت	07	0.696	01	المحور 01: تميز القيادة
ثابت	07	0.645	02	المحور 02: تميز المرؤوسين
ثابت	07	0.701	03	المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية
ثابت	14	0.721	الجزء 02 (أداء العاملين)	
ثابت	35	0.770	جميع الفقرات الاستبيان	

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

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.770 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

في دراستنا حول موضوع " أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة" ، توجهنا إلى مقر مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة حيث تم توزيع المباشر للاستبيان للأفراد المعنية ، من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات والتحقق من الفرضيات، وبعد أن تم الإجابة عن أسئلة الاستبيان استرجعنا الاستمارات للعرض والتحليل والنقاش .

#### 6- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

**01- اختبار الصدق والثبات:** بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

**02- المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات كل محور وأبعاده.

**03- الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر

مصدقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

**04-معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):** (محمد بلال الزغي، عباس الطلافحة، 2012، ص279) ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين ومن خلال الاختبار الإحصائي (.....) (في نماذج الانحدار الخطي) لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، أي أن العلاقة عكسية. ويمكن تقسيم قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

ضعيفة	أقل من 0.3 ±
متوسطة	من 0.3 ± إلى 0.7 ±
قوية	أكبر من 0.7 ±

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل إجاباتهم على محاور وإبعاد الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي :

جدول رقم (07) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة (أوافق بشدة) - أدنى درجة (لا أوافق) ) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم إجاباتهم هل هم : موافقون بدرجة عالية جدا ، عالية ، بدرجة متوسطة ، منخفضة، منخفضة جدا
- ✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(5-1)/5 = 0.8$  حيث نحصل على مجالات كما يلي :

جدول رقم(08) مجالات طول الفئة باستخدام المدى

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	لا أوافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	1 ] - [1.80
درجة منخفضة	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.80
درجة متوسطة	لم أقرر	من 2.60 إلى 3.40 درجة	[3.40 - 2.60
درجة عالية	أوافق	من 3.40 إلى 4.20 درجة	[4.20 - 3.40
درجة عالية جدا	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة	[5 - 4.20

✓ ترتيب الأبعاد من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين البعدين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.  
والجدول التالي يبين النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة على محاور وأبعاد الاستبيان كما يلي:

جدول رقم (09) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتيب
	الجزء الأول: التمييز التنظيمي	3.6286	0.18340	بدرجة عالية	
1.	المحور 01: تميز القيادة	3.3600	0.34286	بدرجة متوسطة	02
2.	المحور 02: تميز المرؤوسين	4.3600	0.18952	بدرجة عالية جدا	01
3.	المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	3.1657	0.37949	بدرجة متوسطة	03
	الجزء 02 (أداء العاملين)	3.9743	0.29943	بدرجة عالية	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد:

بالنسبة لمستوى للتمييز التنظيمي لدى المستجوبين في مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين من أفراد العينة على عبارات الجزء 01 المتعلق بقياس مستوى التميز التنظيمي بلغ 3.62 وبانحراف معياري بلغ 0.183 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية لعبارات الجزء الأول من الاستبيان والمتوسط الحسابي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن مستوى التميز التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين، وبخصوص ترتيب أساليب إدارة التميز التنظيمي حسب درجة الأهمية وفق المستجوبين كما يلي:  
\*بالنسبة أسلوب تميز المرؤوسين: احتل المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.36 وبانحراف معياري بلغ (0.189) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات عالية من تميز المرؤوسين بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين.

\*بالنسبة أسلوب تميز القيادة: احتل المرتبة 02 بمتوسط بلغ 3.36 وبالاختلاف معياري بلغ (0.342) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من تميز القيادة بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين.

\*بالنسبة أسلوب تميز الثقافة التنظيمية: احتل المرتبة 03 بمتوسط بلغ 3.165 وبالاختلاف معياري بلغ (0.379) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من تميز الثقافة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة محل الدراسة من وجهة نظر المستجوبين.

\*بالنسبة لمستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين من أفراد العينة المستجوبين على عبارات الجزء 02 المتعلق ب قياس مستوى أداء العاملين بلغ 3.97 وبالاختلاف معياري بلغ 0.299 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن مستوى أداء العاملين لدى مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين.

## 2- اختبار الفرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة تتمحور في دراسة العلاقة الارتباطية بين التميز التنظيمي وأبعاده ( تميز القيادة/ تميز المرؤوسين / تميز الثقافة التنظيمية) ومتغير أداء العاملين من وجهة نظر المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.

### 1-1. الخطوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

واختبار الفرضيات الدراسة نمر بالخطوات التالية:

اختيار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' معامل الارتباط بيرسون' (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين.

اختيار مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية

إعادة صياغة الفرضيات بطريقة إحصائية أي صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة (الفرضيات الإحصائية)، حيث: الفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز ( $H_0$ ): وتنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، أي تكون بصياغة النفي، أما الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز ( $H_1$ ): وتنص على وجود علاقة بين المتغيرين فهي تكون بصياغة الإيجاب وتقبل كبديل في حالة رفض للفرضية الصفرية.

اتخاذ القرار في اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت: قيمة (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

2- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطيه بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة أي:

نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء

العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين

في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم(10): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لأساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين

نتيجة الدلالة الإحصائية	النتيجة الإحصائية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين	0.689	Pearson Correlation	أساليب إدارة التميز التنظيمي
		معامل الارتباط بيرسون	
	0.000	Sig	مستوى المعنوية
	25	(N عدد العينة)	أداء العاملين
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه توجد علاقة ارتباطية.			

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير أساليب إدارة التميز التنظيمي و متغير أداء العاملين بلغ: 0.689 و قيمة sig

(مستوى المعنوية) يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة معامل الارتباط بيرسون بين

المتغيرين دالة إحصائية عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز

التنظيمي وأداء العاملين من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية قيد الدراسة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

الصفرية ( $H_0$ ): ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز

التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة نتائج الفرضية: تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قواسمه ودرقال (2013)، حيث وجد أن المتوسط

العام للتميز التنظيمي في جامعة جدارا جاء بدرجة عالية، ص 30 من بحثنا هذا.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

هناك علاقة ارتباطيه بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة أي:

نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية

الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب

والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم (11): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز القيادة وعلاقته بأداء العاملين

نتيجة الدلالة الإحصائية	النتيجة الإحصائية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين	0.619	Pearson Correlation	أسلوب تميز القيادة
		معامل الارتباط بيرسون	
	0.001	Sig	مستوى المعنوية
	25	N(عدد العينة)	أداء العاملين
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه توجد علاقة ارتباطية.			

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

من خلال الجدول اعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير تميز القيادة ومتغير أداء العاملين بلغ: 0.619 وقيمة sig (مستوى المعنوية)

يساوي 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين غير دالة

إحصائيا عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين من

وجهة نظر المستجوبين بالمديرية قيد الدراسة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): ونقبل الفرضية

البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في

المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

مناقشة نتائج الفرضية: تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النويقة، ص 31 أعلاه، حيث أظهرت النتائج وجود

مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتمييز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة منها البعد الأول وهو: تميز القيادة.

اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

هناك علاقة ارتباطيه بين تمييز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة أي:

نص الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تمييز المرؤوسين وأداء العاملين في

مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تمييز المرؤوسين وأداء العاملين في

مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم(12): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز المرؤوسين وعلاقته بأداء العاملين

نتيجة الدلالة الإحصائية	النتيجة الإحصائية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين	0.697	Pearson Correlation	أسلوب تمييز المرؤوسين
		معامل الارتباط بيرسون	
	0.000	Sig	مستوى المعنوية
	25	N(عدد العينة )	أداء العاملين
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه توجد علاقة ارتباطيه.			

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير تمييز المرؤوسين ومتغير أداء العاملين بلغ: 0.697 وقيمة sig (مستوى المعنوية) يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائية عند 0.05 ويدل ذلك انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تمييز المرؤوسين وأداء العاملين من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية قيد الدراسة وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_0$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمييز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

مناقشة نتائج الفرضية: تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النويقة، ص 31 أعلاه، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتمييز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة منها البعد الثاني وهو: تمييز المرؤوسين.

اختبار الفرضية الفرعية رقم 03: هناك علاقة ارتباطية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة أي:

نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول رقم (13): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لتمييز الثقافة التنظيمية وعلاقته بأداء العاملين

نتيجة الدلالة الإحصائية	النتيجة الإحصائية	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين	0.622	Pearson Correlation	أسلوب تميز الثقافة التنظيمية
	0.013	Sig مستوى المعنوية	
	25	N(عدد العينة)	أداء العاملين
قاعدة: إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه توجد علاقة ارتباطية.			

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

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير تميز الثقافة التنظيمية ومتغير أداء العاملين بلغ: 0.622 وقيمة sig (مستوى المعنوية) يساوي 0.013 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومنه القيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين غير دالة إحصائيا عند 0.05 ويدل ذلك انه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من وجهة نظر المستجوبين بالمديرية قيد الدراسة وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

مناقشة نتائج الفرضية: تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النويقة، ص 31 أعلاه، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة منها البعد الأول وهو: تميز الثقافة التنظيمية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة قواسمه ودرقال، ص 30 أعلاه، الدراسة أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية في

جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء التميز التنظيمي بدرجة عالية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية للجامعة ككل، وبين التميز التنظيمي للجامعة.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات

1 - الاستنتاج العام

2- الاقتراحات

3- الآفاق المستقبلية

## 1 - الاستنتاج العام :

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة العلاقة بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وبين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس التميز التنظيمي اشتمل على ثلاثة محاور تتعلق بالكشف عن طبيعة العلاقة بين أداء العاملين وبين ثلاثة من أبعاد للتميز التنظيمي والمتمثلة في (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية)، واستبيان آخر يقيس أداء العاملين اشتمل على 15 عبارة، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى تحقق الفرضيات الثلاثة حيث وجدنا أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة والإبعاد الثلاثة المذكورة سابقا، حيث تم قياس كل بعد على لوحده وربطه بالمتغير الأول ومن أهم النتائج الذي خلص إليها بحثنا هذا نذكر ما يلي:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

2- الاقتراحات و التوصيات:

- حث المسؤولين على مديريات الشباب والرياضية وكل المؤسسات الرياضية على توفير ظروف عمل جيدة للعمال
- وضع معايير ثابتة و مقننة من اجل العمل داخل المؤسسات الرياضية.
- إنشاء برامج تدريبية خاصة بالإطارات المسؤولة على التسيير بالمؤسسات الرياضية.
- إعطاء اهتمام أكثر بالموظفين البسطاء والأعوان الإداريين في المؤسسات الرياضية.
- إشراك العاملين بالمؤسسات الرياضية في تنفيذ سياسات المؤسسة.

3- الآفاق المستقبلية:

- ✓ دراسة حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل تحقيق التميز التنظيمي لدى العمال في المؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة حو تحسين ظروف العمل من أجل تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة حول العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والتميز التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة حول دور الأخلاقيات المهنية للقيادة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.



المواجد

## قائمة المراجع

- 1) د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- 2) أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 3) أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4) أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 5) إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6) امطانيوس نايف مخائيل: بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 7) البرادعي بسيوني حمد، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. ط1، القاهرة، مصر: ايرك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 8) جبين، عبد الوهاب أحمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، في جامعة سانت كليمنتس العامية، الجمهورية العربية السورية، 2002.
- 9) سهيلة عباس، وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان. الأردن: 1999.
- 10) راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- 12) عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 13) عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دون ذكر دار النشر، 1996.
- 14) عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 15) صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.
- 16) عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- 17) علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988.
- 18) عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 19) د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 20) د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 21) د/—: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

- 22) د/محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 23) محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة: النظام الإحصائي spss - فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الثالثة، 2012.
- 24) مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- ، دار النشر الجامعي ، تلمسان ، الجزائر ، 2018.
- 25) ناصر دادي عدوان ، " الإدارة الإستراتيجية "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
- 26) ناديا العارف: " الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 27) ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- الأطروحات والرسائل العلمية:
- 28- الزهرة سهيل وآخرون: "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 200/2005
- 29- شامي، صليحة. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
- المراجع باللغة الفرنسية :

30- Shelton, Darling & Walker, 2010

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

تحية وبعد :

في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، تحت عنوان :

أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في  
المسيلة

إشراف الدكتور:

• برباخ رابح

إعداد الطلبة:

• يحيوي يحيى

قمنا بتحضير هذا الاستبيان الذي نأمل في الإجابة عليها بكل موضوعية ودقة ،علما أن إجابتكم تحضى بالسرية التامة وتستخدم للغرض العلمي فقط .

نشكر صدق تعاونكم واهتماماتكم.

الإجابة تكون بوضع علامة ( X) في الخانة المناسبة

السنة الدراسية 2018/ 2019

## الاستبيان الخاص بالتميز التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لرجاء إبداء رأيك بكل بصراحة فيما إذا كنت تتفق أو لا تتفق مع العبارات التالية
<b>المحور الأول: العلاقة بين تميز القيادة وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة</b>					
					1- يسهل التواصل مع القيادة عبر قنوات التواصل المختلفة.
					2- تتمتع القيادة بالقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
					3- تقوم القيادة بتحديث نظام العمل باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه حاجات العاملين
					4- تتمتع القيادة بالقدرة على استغلال الفرص التنظيمية
					5- توفر القيادة الفرص التطويرية للعاملين بالمؤسسة
					6- تقدر القيادة ظروف العاملين الخارجية مثل حالات المرض، الوفاة، المناسبات
					7- تواجه القيادة الأزمات المتعددة والمختلفة في المؤسسة
<b>المحور الثاني: العلاقة بين تميز المرؤوسين وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة</b>					
					8- تتصف علاقات العمل في المؤسسة بالاحترام والتقدير المتبادل بين العمال.
					9- يتمتع العاملون بكفاءات ومهارات اللازمة لأداء العمل
					10- يتميز العاملون في المؤسسة بأخلاقيات وسلوكيات حميدة
					11- يشعر العاملون بالانتماء والولاء للمؤسسة
					12- يتميز العاملون بقدرات عقلية وإمكانات إبداعية
					13- يتمتع العاملون بالحماس في تأدية مهامهم
					14- يتمتع العاملون بالقدرة على التعامل مع مختلف مواقف
<b>المحور الثالث: العلاقة بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة</b>					
					14- تقدر المؤسسة إنجازات العمال والإداريين وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
					15- تستطلع القيادة آراء العاملين حول مدى رضاهم عن نظام العمل.
					16- تعتمد المديرية على طرق وأساليب تحفيزية أثناء العمل

					17- تخصص المؤسسة الموارد الكافية لتوفير بيئة جيدة للعمل
					18- توفر المؤسسة تكنولوجيا وتجهيزات وإمكانات من اجل تسهيل عمل الإداريين
					19- تحدد المؤسسة المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف المهمة والمؤثرة

### الاستبيان الخاص بأداء العاملين

أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الرجاء إبداء رأيك بكل بصراحة فيما إذا كنت تتفق أو لا تتفق مع العبارات التالية
					1- ألتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات الخاصة بعلمي.
					2- أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.
					3- أحرص على تحسين مستوى أدائي
					4- أقوم بتأدية أعمالي بالكفاءة المطلوبة
					5- يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.
					6- لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي
					7- أحرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها في خدمة العمل.
					8- أتمتع بمهارات تواصل جيدة مع الآخرين.
					9- أطور معارفي ومهاراتي بشكل مستمر.
					10- لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
					11- أستطيع التصرف في المواقف الحرجة
					12- لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر
					13- أنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية
					14- أجز عملي وفقا للأصول المهنية المتعارف عليها.
					15- أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال

# ملحق رقم 02 يتضمن مخرجات برنامج الذمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (إصدار 25)

## SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	المحور 01: تميز القيادة
المحور 01: تميز القيادة	Pearson Correlation	.622*	.524*	.600*	.876**	.590*	.522*	**20.8	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.045	.018	.000	.021	.046	.000	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

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

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

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
المحور 02: تميز المرؤوسين	Pearson Correlation	**00.8	.634*	**10.8	**35.8	.535*	**20.8	.516*
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.000	.040	.000	.049
	N	15	15	15	15	15	15	15

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

### Correlations

		المحور 01: تميز القيادة	المحور 02: تميز المرؤوسين	المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	الجزء 02 (أداء العاملين)	الجزء الأول: التمييز التنظيمي	total
total	Pearson Correlation	.677**	.705**	.702**	.780**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.003	.004	.001	.000	
	N	15	15	15	15	15	15

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

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 y1
y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8
y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability  
Scale: ALL VARIABLES**

### Case Processing Summary

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

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	35

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	21

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	7

RELIABILITY  
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.267	14

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور 01: تميز القيادة	25	2.86	3.86	3.3600	.34286
المحور 02: تميز المرؤوسين	25	4.00	4.71	4.3600	.18952
المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	25	2.57	3.71	3.1657	.37949
الجزء 02 (أداء العاملين)	25	3.43	4.50	3.9743	.29943
الجزء الأول: التمييز التنظيمي	25	3.24	3.86	3.6286	.18340
Valid N (listwise)	25				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	25	2	4	3.48	.770
a2	25	2	4	3.52	.872
a3	25	2	4	2.52	.823
a4	25	2	4	3.40	.866
a5	25	2	4	3.08	.954
a6	25	2	4	3.48	.872
a7	25	3	5	4.04	.455
المحور 01: تميز القيادة	25	2.86	3.86	3.3600	.34286
b1	25	4	5	4.88	.332
b2	25	4	5	4.76	.436
b3	25	3	5	4.28	.614
b4	25	4	5	4.88	.332
b5	25	2	4	3.36	.907
b6	25	3	5	3.92	.493
b7	25	3	5	4.44	.583

المحور 02: تميز المرؤوسين	25	4.00	4.71	4.3600	.18952
c1	25	2	4	3.28	.737
c2	25	2	4	3.48	.770
c3	25	2	4	3.12	.971
c4	25	2	4	2.76	.779
c5	25	2	4	3.20	.866
c6	25	2	4	3.12	.971
c7	25	2	4	3.20	.866
المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	25	2.57	3.71	3.1657	.37949
y1	25	4	5	4.40	.500
y2	25	3	5	4.40	.577
y3	25	4	5	4.56	.507
y4	25	3	5	4.16	.554
y5	25	2	5	3.32	.900
y6	25	2	5	4.28	.843
y7	25	2	5	3.92	.702
y8	25	2	5	3.92	1.038
y9	25	2	5	3.92	1.038
y10	25	1	5	3.24	1.363
y11	25	3	5	4.48	.714
y12	25	1	4	3.08	1.115
y13	25	1	5	3.36	1.287
y14	25	4	5	4.60	.500
الجزء 02 (أداء العاملين)	25	3.43	4.50	3.9743	.29943
الجزء الأول: التمييز التنظيمي	25	3.24	3.86	3.6286	.18340
Valid N (listwise)	25				

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=yyyxxxx
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Correlations

		الجزء 02 (أداء العاملين)	الجزء الأول: التمييز التنظيمي
الجزء 02 (أداء العاملين)	Pearson Correlation	1	.689**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	25	25
الجزء الأول: التمييز التنظيمي	Pearson Correlation	.689**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	25	25

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=yyyaaa
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

### Correlations

		الجزء 02 (أداء العاملين)	المحور 01: تميز القيادة
الجزء 02 (أداء العاملين)	Pearson Correlation	1	.619**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	25	25
المحور 01: تميز القيادة	Pearson Correlation	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	25	25

CORRELATIONS  
/VARIABLES=yyyybbb  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Correlations

		الجزء 02 (أداء العاملين)	المحور 02: تميز المرؤوسين
الجزء 02 (أداء العاملين)	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	25	25
المحور 02: تميز المرؤوسين	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	25	25

#### Correlations

		الجزء 02 (أداء العاملين)	المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية
الجزء 02 (أداء العاملين)	Pearson Correlation	1	.622*
	Sig. (2-tailed)		.013
	N	25	15
المحور 03: تميز الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.622*	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	15	25

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة :** أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة.  
**هدف الدراسة :** معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة

### مشكلة الدراسة :

➤ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة ؟

### فرضيات الدراسة :

- ✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمديرية الباب والرياضة.

### إجراءات الدراسة الميدانية :

**العينة :** تتكون عينة البحث من 25 موظفا إداريا بمديرية الشباب والرياضة، فقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل لهؤلاء العاملين.

**المنهج المستخدم :** المنهج الوصفي.

**الأدوات المستعملة في الدراسة :** الاستبيان.

### النتائج المتوصل إليها :

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة التميز التنظيمي وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تميز المرؤوسين وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تميز الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة في المسيلة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)

### الاقتراحات والتوصيات :

- وضع معايير ثابتة و مقننة من اجل العمل داخل المؤسسات الرياضية.
- إنشاء برامج تدريبية خاصة بالإطارات المسؤولة على التسيير بالمؤسسات الرياضية.
- إعطاء اهتمام أكثر بالموظفين البسطاء والأعوان الإداريين في المؤسسات الرياضية.

## **Résumé de l'étude**

**Titre de l'étude** : Méthodes de gestion de l'excellence organisationnelle et son lien avec les performances des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Msila.

**Objectif de l'étude** : Déterminer s'il existe une relation statistiquement significative entre les méthodes de gestion de l'excellence organisationnelle et les performances des employés de la Direction de la jeunesse et des sports.

**Problème d'étude** : Existe-t-il une relation statistiquement significative entre les méthodes de gestion de l'excellence et les performances des employés de la Direction de la jeunesse et des sports?

### **Hypothèses de l'étude** :

- ✓ Il existe un rapport statistique significatif entre l'excellence du leadership et les performances des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports.
- ✓ Il existe une relation statistique positive significative entre la distinction des subordonnés et les performances des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports.
- ✓ Il existe une relation statistique positive significative entre la distinction de culture organisationnelle et la performance des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports.

### **Procédures d'étude de terrain** :

**L'échantillon**: L'échantillon de recherche comprend 25 membres du personnel administratif de la Direction de la jeunesse et des sports.

**Méthodologie utilisés**: (Approche descriptive)

**Outils utilisés dans l'étude** Formulaire de questionnaire

### **Résultats obtenus**

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre les méthodes de gestion de l'excellence organisationnelle et les performances des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Msila, qui est au niveau de signification (0,05)
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le leadership et les performances des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Msila, qui est au niveau de signification (0,05)
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la méthode de distinction des subordonnés et la performance des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Msila, qui est au niveau de signification (0,05)

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la culture organisationnelle et la performance des travailleurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Msila, qui est au niveau de signification (0,05)

**Suggestions et recommandations :**

- Établir des normes établies et normalisées pour le travail dans les institutions sportives.
- Mise en place de programmes de formation pour les cadres responsables de la gestion des institutions sportives.
- Accorder plus d'attention aux employés ordinaires et au personnel administratif des institutions sportive