



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/06/29

تاريخ القبول: 2021/09/15

إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات
الرياضية

***Management of administrative development
and its role in achieving outstanding
performance in sports institutions***

تباني علي¹ ، شريف حمزة² ، عشاشة عبد الكريم³

¹جامعة المسيلة، ali.tabbani@univ-msila.dz

²جامعة المسيلة، hamza.charif@univ-msila.dz

جامعة المسيلة ، karim_achacha@yahoo.com

الملخص: سعت الدراسة الحالية الى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تهتم الدراسة بشكل كبير بإبراز مفاهيم كل من التطوير الإداري والأداء المتميز وأيضا إبراز بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز. ولقد تم توزيع ٣٠ استمارة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج - سعيا من الباحث للحصول على اجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة. حيث تم التوصل الى عدة استنتاجات من أهمها أن الدراسة توصلت الى أنه هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، الأداء المتميز، المؤسسة الرياضية

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

Abstract :

This study sought to explore the role of administrative development in realizing the excellent performance in sports institutions. It is about improving the sports institutions' performance and investigating the impact of administrative development's dimensions on excellence realization. The work shed light on the main concepts of administrative development and excellent performance. It also highlights some Arab examples in the excellent performance. In the practical part, a questionnaire was administered for 30 participants. The sample was chosen from the sports and youth administration of Borj Bou Arreridj. The main finding of this research is that there exists a moderate correlation between the administrative development dimensions and excellent performance in sports' institutions

Key words: administrative development- excellent performance.

1. مقدمة:

يتفق الجميع على أن التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة الرياضية تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التطوير، التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية والتميز، وعليه فالمؤسسات الرياضية التي تسعى إلى تحقيق مزايا أفضل لمخرجاتها ومنتجوها الرياضي بالاعتماد على مواردها البشرية المتاحة لديها، لا بد أن تجري تحسينات مستمرة على بيئتها الداخلية المتمثلة في مختلف أقسامها الإدارية، باعتبار أن الإدارة المحور الأساسي لضمان واستمرارية المؤسسات، ومسايرة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها من خلال تبني ما يعرف بإدارة التطوير الإداري وهذا لإقامة عملية تطوير لإدارتها وأفرادها بشكل مستمر، من خلال تسطير برامج تطويرية تركز على جودة العمل المستندة على بناء تفاعل إيجابي بين كل الأفراد العاملين.

ويعد التطوير الإداري القضية الأولى في العالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الرياضية، وفي انماط العمل الإداري في أي جهة. إن التطوير الإداري في المجال الرياضي لم يعد كماليا بل أصبح امرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج المؤسسات الرياضية المختلفة إلى تحديث انظمتها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات والمؤسسات.

تباي، ٢٠١٩، ص ب)

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث ان تحقيق المؤسسة الخدمية لتميز الاداء يتطلب من اعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الاداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. (غانم ، ٢٠١٧، ص أ)

ولذلك حتى تنجح المؤسسات الرياضية في تحقيق أداء جيد ومتميز أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها أن تستخدم كل الوسائل والطرق المتاحة لها، ومستغلة كل الامكانيات سواءً المادية أو البشرية لأجل تحقيق ميزة التميز.

واستنادا لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال اثاره السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد تأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية لولاية برج بوعرييج (مديرية الشباب والرياضة)؟

وتدرج تحت اشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت كالآتي:

أ- ما قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز؟

ب- هل هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الأداء المتميز ودرجة تأثيرها؟

ج- ما أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز؟

١-٢- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك تأثير متباين لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية لولاية برج بوعرييج (مديرية الشباب والرياضة).

الفرضيات الفرعية:

أ- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والاداء المتميز.

ب- هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الأداء المتميز ودرجة تأثيرها.

ج- أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز هي:

الأداء المتميز = ثا + ؟ التكوين المستمر + ؟ التدريب والتطوير + ؟ تقييم الأداء + ؟ الاحتياجات التدريبية + ؟ الاحتياجات المعنوية.

٣-١- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال أهمية الموضوع المبحوث (دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية) وكذا محدودية الابحاث فيه. بالإضافة الى محاولة توضيح مدى تأثير بعض أبعاد وممارسات ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية وكذا أهمية نتائج الدراسة للمؤسسات الرياضية عن دور ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الاولوية.

٤-١- اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الاساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل والجوهري لإدارة التطوير الإداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال الاهداف التالية:

- الوصول الى معرفة مدى تأثير ابعاد ادارة التطوير الاداري في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- دراسة العلاقة الارتباطية بين ابعاد ادارة التطوير الاداري وتحقيق الأداء المتميز.
- تهدف الدراسة الى تزويد الادارة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تمكنها من علاج عقبات التميز.

٥-١- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

١-١- الإدارة:

لغة: سياسية الشؤون العامة او الخاصة، نقول "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة"، الاعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة او مؤسسة، "مركز الإدارة"، المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة او المؤسسة (المنجد الابجدي، ص ٦٣) والتي تعني خدمة الغير، او تقديم العون للآخرين Administration كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية للدلالة على البعد Management (عبد العزيز، ١٩٩٣، ص٢٦)، بينما نجد البعض يفضل استخدام الاجتماعي بالنسبة للإدارة او أهمية الجانب الانساني في المشروع (احمد خاطر، محمد مجت، ١٩٩٩، ص١١٦). التعريف الاصطلاحي: ويعرف عليان الإدارة بأنها: عملية وضع الاهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات اساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة (ربحي، ٢٠١٠، ص٤٨)

هي عملية توجيه الجهود البشرية المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (الصباب: ١٩٩٢، ص١٩٢).

التعريف الاجرائي للإدارة: عملية اصدار الاوامر وتنفيذ هذه الاوامر بواسطة الافراد، وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة.

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والانشطة الادارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة والتفويض بغرض تحقيق اهداف الإدارة.

١-٢- التطوير

والذي يعني اخراج الميزة او الفائدة الكامنة داخل اي volupté وهو مصطلح مشتق من الاصل اللاتيني شبيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الايجابي للارتقاء بالحالة نحو الافضل (منصور: ٢٠١٠ نص ٢ اصطلاحا: خلق القدر على ة التغيير السريع وتفعيل جميع الامكانيات المتاحة لإحداث ذلك التغيير (مخائيل، ١٩٩٢، ص ٣٣) ويمكن تعريف التطوير ايضا بانه البدا بما هو موجود والتدرج به من مرحلة الى اخرى، من خلال تحليل الواقع الى عناصره الاولية ثم تتم الى عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك.

ويمكن تعريف التطوير بانه استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح امكانيات كبيرة لتنمية الافراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه (مشهور، ٢٠١٠، ص ٤٧). ويعرف بانه ايضا بأنه : العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة او غير المخططة ولكنها في كل الاحوال تكون ضرورية من اجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها(هلال، محسن، ٢٠٠٨، ص ١٥٣).

التعريف الاجرائي للتطوير: كل ما هو فعال في تطوير مستوى المنظمة في العمل من برامج وافكار واتجاهات حديثة تسهم في تطوير الاعمال وضمان جودة العمل ومواكبة التغيرات الحديثة.

١-٣- التطوير الاداري:

التعريف الاصطلاحي للتطوير الاداري: يشير محمد عبد الفتاح الى ان التطوير الاداري عبارة عن التحسين المستمر في اداء الادارة، من خلال اتباع الاساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الادارية (الصيري، ٢٠٠٣، ص ٣٤)

ويعرف ايضا بانه جهد مخطط ومدروس يهدف الى تطوير وتحسين الاداء في الاجهزة الادارية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (الاشقر، ٢٠٠٦، ص ١٨) التعريف الاجرائي للتطوير الاداري: هو الجهود الهادفة الى تحقيق تغييرات اساسية مرغوبة بهدف تحسين الامكانيات الادارية في مختلف الاجهزة.

ويمكن تعريفه بانه: الجهد المخطط بأسلوب علمي معاصر يهدف الى احداث التغيرات الجذرية الشاملة بسبب التعقيدات ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن ادخالها علة نظم وهياكل واساليب العمل بإدارة المؤسسات الرياضية.

١-٤- الاداء المتميز:

الاداء:

أ- لغة: ادى (تأدية) الدين، اي سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة ادلى بها، شيء اوصله اليه.(امل)

محمود، ١٩٩٩، ص ٢٠٥)

ب- اصطلاحا: يطلق مصطلح الاداء بصورة عامة على كل شئى يفعلهُ الفرد بشكلٍ عليّ وصریحٍ سواء استخدم في ذلك اللغة ام لم يستخدمها. (فجة، ٢٠٠٢، ص ٥١)
ج- اجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما اوكل اليه من الأعمال والدرجة المتحصل عليها بتحمل المسؤولية. الأداء المتميز:

اصطلاحا: يقصد بالتميز في الاداء بانه حالة من تفرد من اداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على اداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى (الدوري، ٢٠١٠، ص ٢٣)
اجرائيا: الاشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع ان نطلق عليهم انهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج.

١-٥- المؤسسة الرياضية:

المؤسسة: المؤسسة في اللغة من اس البناء يؤسسه وأسسهُ تاسيسا، واسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها (أبو الفضل، ص ١٢٧)

كما تعني كذلك كل منشأة تؤسس لغرض معين كالمؤسسات الخيرية ذات النفع العام (العابد، ١٩٩٨، ص ٨٩). المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا: هي مجموعة وحدات تخضع لادارة واحدة وتنظم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لسند انشائها (محمود، ٢٠٠٣، ص ٩١-٩٢)
اجرائيا: يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على انها مؤسسات يتم انشاؤها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة واهدافها مما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع اهدافه.

٦- الدراسات السابقة و المشابهة:

دراسة تباني علي (٢٠١٩) " أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر " أطروحة دكتوراه ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -جامعة مسيلة- وكان الهدف من الدراسة هو الوصول الى معرفة دور اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب للتعامل مع مشكلة دراسته. استخدم الباحث عينة الحصر الشامل اين كان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة البحث .وتكون مجتمع الدراسة من ١٤٤ عضو وهم اعضاء مجلس ادارة النوادي المحترفة بالرابطة الاولى لكرة القدم، من أهم النتائج المتوصل اليها: تساهم درجة تطابق اهداف ادارة النوادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، تساهم الاستراتيجيات المعتمدة لادارة النوادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. و قد اوصت الدراسة بضرورة ان يكون الكادر الاداري بالنادي مؤهل، فهو عصب العمل الاداري وتناط به الكثير من المسؤوليات والمهام من اجل انجاح الاحتراف الرياضي.

الدراسة الثانية:

دراسة الطيب محمد محمد احمد محمد ٢٠١٧ " دور التطوير الاداري في تحسين الاداء بالجامعات السودانية" من انجاز الطالب ، كان الهدف من الدراسة معرفة دور التطوير الاداري في تحسين الاداء بالجامعات السودانية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم صمم الباحث استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من ٣٨٩ فرد من اعضاء هيئة التدريس، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ١٠٠ مبحوثا تم استبعاد ٢٠ استبيان غير صالحة للتحليل وبالتالي تم اعتماد ٨٠ استبيان صحيح للدراسة.

أهم النتائج المتوصل اليها: - أن التدريب الاداري ساهم في رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين. - أن التدريب الاداري يؤدي الى تحسين الاداء - أن للوصف الوظيفي دور فعال في تحسين الاداء.

و اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالتدريب الاداري للتقليل من ضغوط العمل، الاهتمام بالتدريب الاداري للتقليل من روتين العمل اليومي، ضرورة الاهتمام بالوصف الوظيفي يؤدي الى وجود بيئة صالحة تساعد العاملين على الابداع

الدراسة الثالثة:

دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف ٢٠١٣ " دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

وقد هدفت الدراسة الى شرح طبيعة العلاقة بين ادارة التطوير والادارات الاخرى داخل الجامعة وكذلك إدراك دور الادارة العليا في مواكبة التطورات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وشملت الدراسة الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. استخدمت الباحثة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت ٢٨٥ مفردة، ونظرا لتوقع الباحثة ان العائد منها سوف يكون اقل من المطلوب، قامت بتوزيع ٤٠٠ استبيان على عينة الدراسة وكان العائد منها ٣٢٨ استبيانا، جرى استبعاد ٨٧ استبيان لعدم صلاحيته للتحليل، وتم اخضاع ٢٤١ استبيانا صحيحا، و من أهم النتائج المتوصل اليها:

خلصت الدراسة الى قيام ادارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة، أن للتطوير أثر كبير على اداء العاملين في كل ادارة، كما اظهرت الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي باعتبارها الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية وهذا قصد الإمام الجيد بموضوع البحث و كذلك للتعرف أكثر على مختلف جوانب المشكلة المراد دراستها. بعد ضبط محاور وعبارات الاستبيان توجهنا في ١٠ مارس ٢٠٢٠ الى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج قصد توزيعه على الموظفين، إلا أنه لم يسمح لنا بذلك بحجة غياب الترخيص أو ما يعرف ب (تسهيل مهمة) من طرف المعهد، بعدها بأسبوع تم فرض إجراءات الحجر الصحي بسبب وباء كورونا وبالتالي توقف البحث الى غاية رجوع

بعض الموظفين الى مقر عملهم وبحصولنا على رخصة تسهيل مهمة بتاريخ ٢٤/٠٦/٢٠٢٠ سمح لنا بالبدء بالدراسة وتوزيع الاستبيان.

١-١-١ مجالات الدراسة:

المجال البشري: ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة (الإدارة) مجال الدراسة، وهم موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج.

المجال المكاني: ويقصد به المجال الجغرافي والنطاق المكاني للبحث، وهو تحديدا مقر مديرية الشباب والرياضة.

المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة حيث امتدت الدراسة على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: فترة البحث عن المادة العلمية المناسبة للاستبيان وامتدت من ١٥ جانفي الى ٠١ مارس ٢٠٢٠.

المرحلة الثانية: وتمثلت في تطبيق الدراسة الاستطلاعية من تاريخ ٢٤/٠٦/٢٠٢٠ الى ٢٨/٠٦/٢٠٢٠. من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في توزيع الاستبيان في شكله النهائي على عينة الدراسة في ٠١/٠٧/٢٠٢٠، وتم استرجاعها بتاريخ ١٥/٠٧/٢٠٢٠.

١-٢-١ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وكذا طريقة صياغة الإشكالية وقصد تحليل البيانات ودراسة الإشكالية التي طرحت فإننا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي حاولنا من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها و كذا الآثار التي تحدثها. وعليه اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة و لاختبار الفرضيات قمنا بتطبيق نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

١-٤-١ مجتمع وعينة الدراسة:

١-٤-١-١ مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج البالغ عددهم حوالي ٤٠ فردا.

١-٤-٢-١ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت ب ٣٠ فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، تم توزيع ٥ استمارات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية على مستوى المديرية لذا تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد أفراد العينة ٢٥ فردا، بعد توزيع الاستمارات على جل أفراد العينة بمقر مديرية الشباب والرياضة تم استرداد ٢٠ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

١-٥-١ أساليب جمع البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان مخصصة لهذا الغرض اعتمادا على مادة علمية نظرية تتعلق بإدارة التطوير الإداري والاداء المتميز، بالإضافة الى دراسات مشابهة ذات صلة بموضوع مشكلة الدراسة.

الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية. (أنجس، ٢٠٠٤، ص ٢٠٤) خاصة و أن استمارة الاستبيان تعتبر من أهم أدوات المسح لتجميع البيانات المرتبطة بالمشكلة. اشتملت استمارتنا على ٦ محاور أساسية نوردتها فيما يأتي:

- المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية.
- المحور الثاني: يتعلق بالأداء والإنجاز حيث يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية.
- المحور الثالث: حول التعلم والتكوين المستمر ويشير الى مدى رغبة وقدرة العامل على تعلم المهارات المتعلقة بعمله ومدى استفادته من الخبرات.
- المحور الرابع: يتعلق بالتدريب والتطوير حيث يهدف الى جعل الموارد البشري المتميزة قوة ذات كفاءة لتلبية وتحقيق مطالب المؤسسة الرياضية.
- المحور الخامس: يتناول تقييم الأداء حيث يعبر عن نشاط ادارة الموارد البشرية الذي يهدف الى إعطاء حكم شامل وموضوعي عن عامل معين.
- المحور السادس: الاحتياجات التدريبية يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الأفراد.
- المحور السابع: الاحتياجات المعنوية تعبر عن تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية.

١-٦- الخصائص السيكومترية:

لغرض التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات تم توزيع استمارة الاستبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من ٥ أفراد من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة - برج بوعريج - اختبروا بطريقة عشوائية وبعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس:

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلا على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -٠١-.

| الاحتياجات المعنوية | الاحتياجات التدريبية | تقييم الأداء | التدريب والتطوير | التكوين المستمر | الأداء والإنجاز | معامل الثبات |
|---------------------|----------------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| ,829 | ,794 | ,863 | ,901 | ,827 | ,868 | |

يتضح من الجدول رقم -٠١- بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" ٧٠%، وهو معدل جيد. أي أن جميع المقاييس تتمتع بمستوى ثبات جيد.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمحور. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -٠٢-.

الجدول رقم -٠٢- اختبار صدق أدوات القياس باستخدام ارتباط بيرسون

| المحور | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | المحور | الرقم | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------|-------|----------------|---------------|--------|-------|----------------|---------------|
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|------|--------|----|----------------------|------|---------|----|------------------|
| ,000 | ,790** | ١٢ | تقييم الأداء | ,000 | ,855** | 1 | الأداء والإنجاز |
| ,000 | ,762** | ١٤ | | ,001 | ,670** | 2 | |
| ,000 | ,945** | ١٥ | | ,000 | ,907** | 3 | |
| ,000 | ,879** | ١٦ | | ,000 | ,934** | ٤ | |
| ,000 | ,908** | ١٩ | الاحتياجات التدريبية | ,000 | **٠,٢,8 | ٥ | التكوين المستمر |
| ,000 | ,764** | ٢٣ | | ,000 | ,837** | ٦ | |
| ,000 | ,774** | ٢٥ | | ,000 | ,797** | ٧ | |
| ,001 | ,695** | ٢٧ | | ,000 | ,883** | ٨ | |
| ,000 | ,781** | | | ,000 | ,781** | ٩ | |
| ,005 | ,601** | ٢٠ | الاحتياجات المعنوية | ,000 | ,791** | ١٠ | التدريب والتطوير |
| ,000 | ,871** | ٢١ | | ,000 | ,899** | ١١ | |
| ,000 | ,847** | ٢٢ | | ,000 | ,849** | ١٣ | |
| ,000 | ,816** | ٢٤ | | ,000 | ,808** | ١٧ | |
| ,000 | ,724** | ٢٦ | | ,000 | ,886** | ١٨ | |

يتضح من الجدول رقم -٠٢- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنوية. حيث أن أغلب الارتباطات قوية تفوق ٧٠%. وعليه يمكن الحكم على صدق أدوات قياس المفاهيم محل الدراسة.

-٧- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي و هذا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:26) لتسهيل الحساب و الحصول على نتائج دقيقة إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (ربيع، ٢٠٠٧، ص ٢٠٠).

و من بين الأساليب الإحصائية التي يحتوي عليها البرنامج استخدمنا جملة منها بما يتوافق وطبيعة مشكلة دراستنا نوردتها في ما يأتي:

- ١- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان.
- ٢- حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة درجة ثبات فقرات الاستمارة.
- و بغرض اختبار علاقة الأثر للمتغيرات: التكوين المستمر والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية (المتغيرات المستقلة) على الأداء المتميز (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد حسب المراحل التالية:
- ٣- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- ٤- استخراج مصفوفة التباين من أجل اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام.
- ٥- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى
- ٦- حساب معامل التحديد.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

جدول رقم - ١٠ - يوضح الإشكالية والفرضية الأولى

| السؤال | الفرضية |
|---|---|
| أ- ما قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز؟ | أ- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز. |

للإجابة على هذا السؤال والتأكد من الفرضية المقدمة أجري تحليل الارتباط الخطي باستخدام معامل ارتباط " بيرسون " بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز من خلال مصفوفة الارتباط كالتالي:

مصفوفة الارتباط: كخطوة أولى تم اختبار معنوية الارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة خطية بينها. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -٠٩-.

| الاحتياجات المعنوية | الاحتياجات التدريبية | تقييم الأداء | التدريب والتطوير | التكوين المستمر | الاختبار الإحصائي | |
|---------------------|----------------------|--------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| ,411** | ,237* | ,427** | ,262* | ,816** | الارتباط | الأداء والإنجاز |
| ,001 | ,045 | ,001 | ,048 | ,000 | مستوى الدلالة | |

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٠١، * معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من نتائج هذا الجدول ان هناك علاقات ارتباطية ايجابية بين الاداء المتميز (الاداء والإنجاز)، وبين ابعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية)، كانت أقوىها مع متغير التكوين المستمر حيث بلغت نسبة الارتباط ٠,٨١٦، وهو ارتباط طردي قوي. تليها علاقته مع متغير تقييم الأداء حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٢٧، ثم علاقته مع متغير الاحتياجات المعنوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٤١١، ثم علاقته مع متغير التدريب والتطوير بمعامل ارتباط ٠,٢٦٢، وأخيرا علاقته مع متغير الاحتياجات التدريبية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٣٧.

وقد كانت جميع هذه العلاقات (معاملات الارتباط) موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٠١ و ٠,٠٥، مما يعني ان جميع هذه المتغيرات المستقلة تؤثر في الاداء المتميز، وهذا مؤشر على اهمية هذه الأبعاد ودورها في تحقيق الاداء المتميز بنسب متفاوتة.

ويعزى ارتفاع معامل الارتباط بين متغير التكوين المستمر والأداء والإنجاز الى ان الموظفين اصبحوا على يقين بأن تطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية لا يتأتى الا من خلال التعلم والتكوين المستمر طيلة المسار الوظيفي.

وعليه يمكننا الحكم على صحة الفرضية الأولى القائلة بأن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (تباي علي، ٢٠١٩) التي اشارت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج اسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في أنحاء منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير نوع وعدد الدورات التكوينية.

٢-٣-٢- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

جدول رقم -١٢- يوضح الإشكالية والفرضية الثانية

| السؤال | الفرضية |
|---|--|
| ب- هل هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لنتائج اختبارها؟ | ب- هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لنتائج الاختبار ودرجة تأثيرها. |

للإجابة على هذا السؤال والتأكد من صحة الفرضية الثانية نحلل مخرجات مصفوفة التباين بالإضافة الى استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (تقدير نموذج الانحدار) كآلي:

١- مصفوفة التباين: تم اعتماد طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent) في تقدير معالم النموذج. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -13-.

| مستوى الدلالة | احصائية فيشر | مربع المتوسطات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الانحدار | النموذج ٠١ |
|---------------|--------------|----------------|-------------|----------------|----------|------------|
| ,000b | 20,415 | 1,349 | 5 | 6,745 | الانحدار | النموذج ٠١ |
| | | ,066 | 14 | ,925 | البواقي | |
| | | | 19 | 7,670 | المجموع | |
| ,000c | 27,208 | 1,685 | 4 | 6,741 | الانحدار | النموذج ٠٢ |
| | | ,062 | 15 | ,929 | البواقي | |
| | | | 19 | 7,670 | المجموع | |
| ,000d | 37,830 | 2,241 | 3 | 6,722 | الانحدار | النموذج ٠٣ |
| | | ,059 | 16 | ,948 | البواقي | |
| | | | 19 | 7,670 | المجموع | |

النموذج ٠١: التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية.

النموذج ٠٢: التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية.

النموذج ٠٣: التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات المعنوية.

يتبين من الجدول رقم -13- بأن قيمة إحصائية فيشر دالة معنويًا لجميع النماذج. هذا ما يدل على وجود علاقة أثر بين المتغير التابع المتمثل في الأداء والإنجاز وواحد على الأقل من المتغيرات المستقلة على مستوى النماذج الثلاثة. حيث كانت قيمة F الخاصة بالنموذج الأول تساوي ٢٠٠.٤١٥ وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي توجد فروق

بين أكثر من متوسطين حسابيين حسب الأبعاد المحددة سلفاً، كما أن قيمة $P=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، أما بالنسبة للنموذج الثاني فكانت قيمة $F=27.208$ و $F=37.830$ وهي أيضاً دالة احصائياً بمستوى دلالة $P=0.000$. من هنا نستنتج أن درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء والانجاز) مختلفة ومتباينة، ولمعرفة ترتيبها نحلل جدول تقدير الانحدار الآتي:

٢- تقدير نموذج الانحدار:

بعد اختبار المعنوية العامة للنماذج، تم اختبار معنوية معالم النماذج المقترحة. نتائج الاختبار مبينة في الجدول

رقم -١٤-.

الجدول رقم -١٤- تقدير معالم النماذج

| مستوى الدلالة | إحصائية ستودنت | المقدرات | | | |
|---------------|----------------|----------------|---------|----------------------|------------|
| | | الخطأ المعياري | المعالم | | |
| ,648 | -,466 | ,259 | -,121 | الثابت | النموذج ٠١ |
| ,000 | 7,598 | ,148 | 1,126 | التكوين المستمر | |
| ,810 | ,245 | ,278 | ,068 | التدريب والتطوير | |
| ,002 | 3,885 | ,176 | ,686 | تقييم الأداء | |
| ,659 | ,451 | ,251 | ,113 | الاحتياجات التدريبية | |
| ,018 | -2,678 | ,387 | -1,036 | الاحتياجات المعنوية | |
| ,631 | -,490 | ,251 | -,123 | الثابت | النموذج ٠٢ |
| ,000 | 8,521 | ,130 | 1,111 | التكوين المستمر | |
| ,000 | 4,653 | ,152 | ,705 | تقييم الأداء | |
| ,592 | ,548 | ,235 | ,129 | الاحتياجات التدريبية | |
| ,005 | -3,287 | ,298 | -,979 | الاحتياجات المعنوية | |
| ,760 | -,311 | ,227 | -,071 | الثابت | النموذج ٠٣ |
| ,000 | 9,357 | ,116 | 1,081 | التكوين المستمر | |
| ,000 | 5,227 | ,140 | ,733 | تقييم الأداء | |
| ,001 | -4,065 | ,213 | -,868 | الاحتياجات المعنوية | |

تشير بيانات الجدول رقم -14- وجود ثلاث معالم مقدراتها غير دالة معنوياً عند مستوى 5% ، تتمثل في الثابت ومتغير التدريب والتطوير ومتغير الاحتياجات التدريبية بالنسبة للنموذج الأول. أما بالنسبة للنموذج الثاني الذي يستبعد متغير التدريب والتطوير بينت نتائج تحليل الانحدار عدم دلالة مقدرتي متغير الاحتياجات التدريبية والثابت عند مستوى 5% . أما النموذج الثالث يظهر وجود ثلاث متغيرات تؤثر على الأداء والانجاز تتمثل في التكوين المستمر وتقييم الأداء والاحتياجات المعنوية. كما نلاحظ وجود أثر عكسي للاحتياجات المعنوية على الأداء والانجاز.

بالنظر الى قيمة احصائية ستودنت فإن قيمة $t=9.357$ بالنسبة للتكوين المستمر وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.0000 ، أما بالنسبة لتقييم الأداء فكانت $t=5.227$ وهي ايضا دالة احصائيا عند مستوى 0.0000 ، أما بالنسبة لمتغير الاحتياجات المعنوية فكانت ذات اثر عكسي حيث كانت قيمة $t=-4.065$ وهي ذات دلالة احصائية عند 0.0000 .

بناءً على هذه المعطيات فإن أهم بعد يؤثر في الأداء المتميز هو: التكوين المستمر و يليه تقييم الاداء ثم الاحتياجات المعنوية. أما متغير التطوير والتدريب وكذا متغير الاحتياجات التدريبية فلم يكن لهما أهمية حسب هذه النتائج في تحقيق الأداء المتميز، ويمكن أن يعزى السبب في ذلك أولا الى العدد القليل للعينة وأيضا غياب أغلب الموظفين ذووا الخبرة أثناء فترة الدراسة الاستطلاعية بسبب الحجر المنزلي وسبب آخر ربما عدم الفهم الجيد لمحاور الاستبيان وغياب الدقة أثناء الاجابة أو اللامبالاة أحيانا. وهو ما يتفق مع الفرضية الثانية القائلة بأن هناك ترتيب لأبعاد إدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) بناءً على نسبة تفسيرها لتباين الاداء المتميز ودرجة تأثيرها. وعليه فالفرضية الثانية تحققت.

٢-٣-٣- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم -١٥- يوضح الإشكالية والفرضية الثالثة

| السؤال | الفرضية |
|--|--|
| ج- ما أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز؟ | ج- أفضل معادلة انحدار نموذجية تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والاداء المتميز هي: الأداء المتميز= ثا + ؟ التكوين المستمر + ؟ التدريب والتطوير + ؟ تقييم الأداء + ؟ الاحتياجات التدريبية + ؟ الاحتياجات المعنوية |

من أجل تحديد أفضل معادلة انحدار تفسر العلاقة بين أبعاد ادارة التطوير الاداري والأداء المتميز، وربطاً بنتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالأبعاد المؤثرة على الأداء المتميز، استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج في الجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم -١٦- يوضح معامل الانحدار

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|--------------------|---------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig Variation de F | |
| 1 | .936 ^a | .876 | .853 | .24338 | .876 | 37.830 | 3 | 16 | .000 | .836 |

باعتبار أن المؤسسة الرياضية تعتمد كغيرها من المؤسسات على إدارة يسيروها أفراد، وجب عليها الاهتمام بهذه الثروات الفكرية والمهارات المتمثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تطويرها وتنميتها.

ونظرا لأهمية الموضوع جاءت دراستنا هذه محاولة البحث في العلاقة التي تربط التطوير الإداري بالأداء المتميز.

و قد توصلنا من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لإدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية) والدرجة الكلية للأداء المتميز الى مايلي:

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة احصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة لإدارة التطوير الإداري (التكوين المستمر، تقييم الأداء، الاحتياجات المعنوية) تفسر نسبة ٨٧.٦% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء المتميز. والباقي ١٢.٤ بالمائة راجع الى عوامل اخرى منها غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة الى الأخطاء العشوائية

*أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيرا في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة هي كما يلي:

- الرتبة الأولى: المتغير المستقل (التكوين المستمر) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (التكوين المستمر) تؤدي الى زيادة تحسين فعالية التميز في الأداء العلاقة طردية موجبة.

- الرتبة الثانية: المتغير المستقل (تقييم الأداء) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (التكوين المستمر) تؤدي الى زيادة تحسين فعالية التميز في الأداء العلاقة طردية موجبة.

- الرتبة الثالثة: المتغير المستقل (الاحتياجات المعنوية) وهنا كانت العلاقة عكسية سالبة.

- اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية، الاحتياجات المعنوية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

فقط هم من يحققون إنجازات مثيرة للإعجاب. ٣٥% أن*

فقط هم من يمثلون قدوة حسنة لزملائهم في مجال البذل والانجاز. ٥٥% أن*

من العمال يحرصون في الاطلاع على آخر التطورات العلمية العملية. ٧٠% أن*

*لا تعبر المؤسسة أهمية لبعدها الاحتياجات التدريبية والمعنوية.

قائمة المراجع و المصادر:

-احمد خاطر، محمد مجت كاشك،(١٩٩٩): إدارة المنظمات الاجتماعية وتقوم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث الازارطة، الاسكندرية.

- المنجد الابددي، ط٢، دار المشرق، (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت

مشهور ثروت، (٢٠١٠): استراتيجيات التطوير الإداري، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

- الصبرفي محمد، (٢٠٠٨): الفساد بين الاصلاح والتطوير الإداري، ط١، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.

- امل عبد العزيز محمود، (١٩٩٧): الاداء القاموس العربي الشامل، ط١، المجلد ١، دار الراتب الجامعية.

- احمد عبد الله الصباب، (١٩٩٢): أصول الادارة الحديثة، ط٤
- جميعان مخائيل، (١٩٩٢): التطوير الاداري في المملكة الاردنية الهاشمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- رضا فجة،(٢٠٠٢): الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، جدة.
- زكريا مطلق الدوري، (٢٠١٠): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
- هلال، محمد عبد الغني محسن، (٢٠٠٨): الاطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية - التخطيط والتحليل والتطوير -، ط١، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- تباني علي، (٢٠١٩): أسلوب تطوير النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- غانم هاجر (٢٠١٧): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- ابراهيم عبد العزيز شيمه،(١٩٩٣): أصول الادارة العامة، ط١، دار منشأة المعارف، الإسكندرية

-Pinar, M , Girard, T,(2008) : Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance (An exploratory study of Turkish firms), The SAM Advanced Management Journal, 73 (1)

- Webster's Third New International Dictionary, (2002) : USA, Massachusetts, Springfield : G & C. Merriam Company, Publishers.

www.efqm.org EFQM 2013 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، أطلع عليه يوم ٢٠/٠٥/٢٠٢٠

http://www.kaqa.org.sa seen 21/05/2020 -