

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم إدارة وتسيير رياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان

القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة
الرياضية

دراسة ميدانية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لمقاطعة الإدارية أولاد جلال

تحت إشراف:
- د. صواش عيسى

من إعداد:
- عديلة حمزة
- مكي أيمن مسعود

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكللنا بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منّ بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخلص بأسمى عبارات الشكر و التقدير للأستاذ "صواش عيسى " الذي شرفنا قبوله بالإشراف على هذه المذكرة و على دعمه لما قدمه لنا من جهد و نصيح و معرفة طيلة إنجاز هذا البحث فجزاه الله ألف خير ...

كما يسرنا أن نوجه أسمى عبارات التقدير و العرفان إلى أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم و آرائهم و نخص بالذكر الأستاذ المحترم "وليد شامخ" الذي لم ييخل علينا بنصائحه و إرشاداته.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال ثانوية سماتي محمد العابد نخص بالذكر أساتذة التربية البدنية و الرياضة.

و نشكر كل أسرة التربية البدنية و الرياضة (طلبة ، أساتذة ، إداريين).

كما نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى موظفي المكتبات داخل أو خارج الجامعة و لكل من ساهم في مدّ يد العون لإنجاح هذا البحث.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الرزق إلا بشكرك ، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة ، إلى نبي الرحمة و نور العالمين ، إلى منارة العلم و الإمام المصطفى ، إلى سيد الخلق رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه و سلم .

- إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان ، التي صبرت على كل شيء ، التي رعنتي حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة ، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و العين حفظك الله و رعاك .

- إلى من جرع كأساً فارغاً ليسقيني قطرة حب ، إلى من كَلَّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة ، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، إلى مدرستي الأولى في الحياة ، إلى القلب الكبير أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

- إلى أخي و رفيق دربي في هذه الحياة إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل " طارق".

- إلى من عليهما أعتمد إلى الأعمدة التي أرتكز عليها ، إلى شمعتين متقدتين تضيئان ظلمة حياتي ، إلى من أظهرها لي ما هو أجمل من الحياة إلى أختاي " مريم " ، " سارة" .

إلى رياحين حياتي إلى سندي و قوتي و ملاذي ، إلى من آثروني على أنفسهم إخوتي " دلال" ، " آمال" ، " مراد" .

- إلى من أرى التفاؤل في أعينهم و السعادة في ضحكتهم، إلى الأوجه المفعمة بالبراءة براعم الغد " لجين" ، " أحمد" ، : بلقيس" ، "هالا، " أيهم" ، "أية".
- إلى أخويا الذي نصحاني و حثاني على النجاح بدون مقابل، إلى الذي هذبني بأخلاقه و نصائحه ووقفاته " صحراوي نين" ، "زواوي بومعزة".
- إلى من أعطى و أجزل بعبائه ، إلى من سقى و روى و ساند في رجوعي لمشواري الدراسي له الفضل الكبير " عبد القادر بوطي".
- إلى من عمل معي بكد بغيت إتمام هذا البحث، إلى رفيق دربي صاحب القلب الطيب و النوايا الصادقة " مكّي أيمن"

- إلى تلك الصديقة الغالية التي علمتني المعنى الحقيقي للصدّاقة، و غرست في قلبي معنى الوفاء و كيف أقدم عطائي بدون حدود و من دون انتظار مقابل ، أحببتها كصديقة و كأخت و أحببتها كإنسانة علمتني الحياة في الحب و الوفاء بين الأصدقاء ، فأعلن للعالم بأني أحبها حبا مطوقا بالحب الإلهي البحت ، الحب الذي يجعل الإنسان بمعنى الكلمة ف إليك صديقتي الحبيبة و رفيقتي الغالية أقدم أسمى عبارات الشكر و أعذب الكلمات و أرق المعاني " ريم"

حمزة عديلة

بسم الله الرحمن الرحيم

«قال تعالى قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون» صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الرزق إلا بشرك ، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين ، إلى منارة العلم و الإمام المصطفى، إلى سيد الخلق رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه و سلم .

- إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان و التفاني ن إلى البسمة و سر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى أغلى الحبيب " أمي الحبيبة " .

- إلى إخوتي الأعزاء الذين تذوقت معهم أجمل اللحظات .

- إلى الأخوات اللاتي تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة .

- إلى من جعلهم الله إخوة في الله و من أحببتهم في الله " طلاب قسم الإدارة و التسيير الرياضي " الذين كانوا عوناً لنا في مذكرتنا هذه و نوراً يضيء الظلمة في طريقنا .

- إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات و التسهيلات ، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر و أخص بذلك زميل " حمزة عديلة " .

- إلى جميع أساتذة المعهد سواء يدرسوننا أو لم يدرسوننا، نشكرهم على الدعم.

- إلى جميع من وقف ضدنا و زرع الشوك في طريقنا.

- إلى القلب الكبير أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

- إلى من رحلا عن الدنيا تاركين ورائهم فراغ كبير " جدتي وعمتي " ندعو الله أن يغفر لهما

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
	الجانب التمهيدي
03	الإشكالية
05	تساؤلات البحث
05	فرضيات البحث
05	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	مصطلحات ومفاهيم الدراسة
09	الدراسات السابقة و المشاهدة
12	التعليق على الدراسات السابقة

الدراسة النظرية

الفصل الأول: القيادة

15	تمهيد
16	تعريف القيادة
17	صفات القائد الجيد
18	وظائف القائد
19	أنماط القيادة
20	أشكال القيادة
21	نظريات القيادة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء المتميز	
25	تمهيد
26	مفاهيم الأساسية حول الأداء المتميز

28	أهمية الأداء المتميز
28	معايير وإستراتيجية الأداء المتميز
31	مفاتيح الأداء المتميز
32	مقومات الأداء المتميز
32	متطلبات الأداء المتميز
33	دوافع الأداء المتميز
34	نظريات الأداء المتميز
36	خلاصة الفصل

الدراسة الميدانية

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

40	تمهيد:
41	دراسة استطلاعية
42	منهج البحث
42	مجتمع البحث وعينة الدراسة
43	المجال الزماني والمكاني البشري
43	متغيرات البحث
43	ضبط متغيرات البحث
44	أدوات البحث.
44	الأسس العلمية لأدوات المستخدمة
45	الأساليب الإحصائية
47	خلاصة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	معايير الأداء المتميز	01

مقدمة

الجانب التمهيدي:

- 1) الإشكالية (03)
- 2) تساؤلات البحث (05)
- 3) الفرضيات البحث (05)
- 4) أهداف الدراسة (05)
- 5) أهمية الدراسة: (06)
- 6) مصطلحات ومفاهيم الدراسة (06)
- 7) الدراسات السابقة و المشاهدة (09)
- 8) التعليق على الدراسات السابقة (12)

لقد بات معروفاً ونحن في مطلع الألفية الثالثة بأن المتغيرات العالمية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المجالات بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة في كل دول العالم على اختلاف درجات النمو والتقدم فيها، ولا شك أن الإدارة الرياضية كانت ومازالت من أكثر الظواهر تأثراً بحركة التغيرات العالمية وانطلاقات العولمة و الثورات العلمية التقنية، التي سيطرت على مختلف مجالات الحياة وغيرها من تغيرات التي تتطلب من المؤسسات المختلفة والرياضة بصفة خاصة التحسين المستمر في الأداء لمسايرتها ومن ثم تحقيق أهدافه.

ولعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجيهات العالمية وروافدها المحلية و الإقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة هو ذلك الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، التي تعتبر ركنا أساسيا في الإدارة الرياضية حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين الشركات واستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، التي تواجهها الإدارة الرياضية في الآونة الأخيرة وما ستواجهه مستقبلا.

و بهذا فإن أهمية التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه المؤسسة بتطوير النظم الإدارية و العمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية و تنمية قدرات وفق المتطلبات و المقاييس العالمية، و بذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن و تطور الإنسان.

فقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة. فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، ودينامكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط و سياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(حبش فوزي، 1991، ص18)



وقد أثار موضوع الأداء المتميز الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات، واهتم البعض في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من مفاهيم مرادفة .

(عبد الخالق، 1982، ص106)

ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى تفاعل بينها، والمساهمة في الوصول إلى تحقيق أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.

ومن خلال هذا السياق، جاء هذا البحث بهدف التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالإدارة الرياضية الممثلة في مديرية الشباب والرياضة، هذا البحث الذي استمد أهميته من أهمية متغيراته، ولمسار هذا البحث تم تقسيمه إلى قسمين:

1- الجانب التمهيدي.

2- الدراسة الميدانية.

الإشكالية:

تحتاج المنظمات على اختلاف وطبيعة نشاطها قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة عالية، بدون هذه القيادات الواعية والمسؤولة يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، باعتبار القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة عندها والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) تتمثل في مسؤولية المدير في إدارة المنظمة والتحقق من أن مجهودات العمل المبذولة من جانب الآخرين وجهت على نحو جيد لإنجاز أهداف المنظمة فالقيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم للوجه الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ولكي ينجح المدير في هذا الدور البد أن تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والشخصية.

(محمد مرسي، 2006، ص 255)

القيادة الإدارية الناجحة تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب أن تتوفر لدى القيادات المنظمة المهارات القيادية اللازمة. فإن القيادة الإدارية عملية مهمة في الفاعلية الإدارية فهي جديدة بجهود المتصلة لزيادة التأهيل العلمي الذي يثري القدرات ويمكنها من النهوض بوظيفتها إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أدت إلى زيادة الحاجة إلى وجود فئات من القادة يتصفون بخصائص ومهارات معينة قادرين على إدارة الجهاز الإداري والقيام بواجباتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وامتلاكهم خصائص متعددة ذاتية، فنية، إنسانية وإدارية يحتاجها القادة كمفاتيح لمواجهة تحديات العصر الحديث وليس فقط الممارسين للسلطة.

أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعيه لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية و المسئول في تحسين ورفع مستوى أداء الفرد فربط بين أهداف المؤسسة والتقييم المستمر وسليم لأداء الفرد وإتباع المناهج لتحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف وعدم ممارسة المديرين للمهارات القيادية تعيين القيادات الإدارية في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم واستخدام وتدني استخدام المديرين التقنيات الحديثة

انخفاض مشاركة المرؤوسين اتخاذ القرارات وعدم وجود اتصال بينهم وقله الإمكانية في بيئة العمل عدم تحقيق الأهداف المنشودة وانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي.

يعبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعه من المتطلبات التي تتضمن التعليمية، الميول والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف، واشترط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها فالأداء المتميز يرتكز على خلفيه علميه وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث يرى (مصطفى عشوي) أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

لقد شهدت حقبة ثمانينيات بحثا متواصل عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء المتميز، مثل البحث عن قيادات جديدة و إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصوره أكبر، خلق حوافز جديدة، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة تحسين معدلات الأداء. موضوع الأداء المتميز من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثل من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، فهناك عدة نماذج نقدم منها نموذج لمحددات الأداء المتميز والذي يتحدث بثلاثة عوامل أساسية هي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول يعبر عن درجه حماس الفرد لأداء العمل، وقدرات الفرد وخصائصه هي التي تحدد درجات فعالية الجهد المبذول، إما إدراك الفرد دوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله الطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة . ومن هنا تشير الأفكار أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد وسلوك المنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناس في النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرض والمنظمة فهو تفاعل بين جهد الموظف وقدراته داخل بيئة العمل ومما سبق فان مشكله البحث تكمن في طرح السؤال التالي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟

ومن هذا التساؤل العام نطرح تساؤلات جزئية:

1. هل للحوافز التي تقدمها القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية ؟

2. هل لوظيفة التوجيه المعتمدة من قبل القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

3. هل يوجد تطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

1) الفرضية العامة: للقيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية الإدارية الرياضية.

2) الفرضيات الجزئية:

- للحوافز التي تقدمها القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- لوظيفة التوجيه المعتمدة من قبل القيادة الإدارية دور في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

- يوجد تطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية

أهداف الدراسة:

- 1) معرفه دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في إدارة رياضية.
- 2) إبراز دور الحوافز في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.
- 3) إبراز دور التوجيه في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية
- 4) معرفة نقاط التطابق بين القدرات والواجبات لأجل تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفه دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية داخل الإدارة الرياضية من خلال كل عمليات الاستقطاب والاختيار في جذب الراغبين في العمل مع اختيار الأنسب منهم وكذا معرفه دور الدورات التكوينية والتدريبية دورها في تطوير الأداء وتحسينه والارتقاء به إلى التميز وكذا معرفه إذا ما كانت لتخطيط المستمر للموارد البشرية الطريق المعبد للوصول إلى التميز في الأداء .

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

تعريف اللغوي :

تعريف القيادة - القيادة لغة: قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها،

ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القِيَادَة .

(ابن منظور، لسان العرب، ص315)

القيادة: هي عملية الهام الأفراد ليقدم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في اتجاه السليم، فان المديرين يفعلون الأشياء بطريقه صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

التعريف الاصطلاحي:

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف:
فيير القيادة بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها،
بينما عرفها نيومان بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

(محمد إسماعيل بلال، 2004، ص227)

وقد عرفها ستوجدل بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة .

(سامر جلدة، 2009، ص146)

تعريف الإجرائي للقيادة:

ومن هنا يمكن أن نقول: القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

تعريف الأداء المتميز:

لغة: أدى (تأدية)، الدين يسدده صلاه القيام ، صلاه قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها شيء أو وصل إليها.

(أمل عبد العزيز محمود، 1997 ، ص205)

الأداء: هو الطريقة التي يتم بتا المهمة أو الفعل أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها على مجموعة منال مراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي

ينجزها الفرد الواحد أو المجموعة أفراد خلال زمن معين ، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي أقامه

(الصالح المصلح،1999،ص392)

اصطلاحا:

الأداء المتميز: يقصد التميز في الأداء بأنه الحالة من تفريد أداء عناصر المؤسسة مختلفة بإعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهرها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وترفع شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى .

(زكريا الدوري ،2010،ص23)

يعرف **جون دجاردر** التميز فيقول أيا أكن وأيا يكن ما أفعله شريطة أن يكون إشغالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا فإن ظريا من التميز سيكون قاب قوسا مني .

(جون دجاردر ،1989،ص175)

هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة ونوعا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما والأصالة والإبداع.

(صفوت فرج،2007، ص01)

تعريف الإجرائي للأداء:

الأداء المتميز: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج.

الموارد البشرية:

لغة: مجموع الإمكانيات و الطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين و القطاعات.

(محمد فوزي حلوة، 2007، ص 09)

توجد عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منه:

اصطلاحا:

آ/ الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وهذا ما ذهب إليه بيتر دركر الذي أكد أن أي منظمه لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان

ب/ الموارد البشرية كما يشير احمد سيد مصطفى إلى دوله أو منظمه تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة هذه الموارد عندما تتوفر تحسين وتصميمها وتطويرها والاختيار والتدريب والتقييم وتطويري والصيانة

(مدحت محمد أبو النصر، 2007/ص ص.31.34)

تعريف الإجرائي للموارد البشرية: الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعناصر البشرية في الإدارة الرياضية من البحث عن مصادر القوة العاملة البشرية واختيارها ثم تعيينها ثم تدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية .

الإدارة الرياضية:

لغة: هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة الرياضية ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف.

اصطلاحا:

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وان من يعمل في الإدارة يقوم بخدمه الآخرين أو يؤدي خدمه عن طريق الإدارة وهي عمليه تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبه الأداء وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصوره منظمه من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئة.

(حسن معوض وحسن شلتوت، 1997، ص152)

تعريف الإجرائي للإدارة الرياضية:

هي عمليات إنسانيه واجتماعيه تحدد فيها جهود الموظفين في المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجل تحقيقها متابعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للهيئة أو المنشأة الرياضية.

الدراسات السابقة و المشابهة:

تعد الدراسات السابقة والمشابهة من أهم العناصر المعينة على المشكالات في البحث نظرا لإسهاماتها المتمثلة في التخطيط والتوجيه وضبط المتغيرات إضافة على ذلك فإن الباحث يرجع إليها

مرارا وتكرارا وهذا لما لها من دور في الحكم والمقارنة أو الإثبات أو النفي ومن بني الدراسات التي حاولت التعرف على إدارة الموارد البشرية والدور التي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز وتحقيق التطلعات نذكر منها على أساس الزمن قيام بدراسة من الأقدم إلى الأحدث ومنها ما يلي :

الدراسة الأولى:

دراسة الشريف 2003 هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الأداء العاملين في وزارة الدفاع والطيران في السعودية وكذلك معرفه النمط القيادي الملائم للبيئة السعودية وقد درت على التأثير على السلوك لدى العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمجتمع مكون من تطبيق استبانته من 62 عبارة موزعه على أربعة محاور 300 ضابط يعملون في قوه الصواريخ الإستراتيجية يمثلون 50 % من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم 600 ضابط وأدوات البحث فتمثلت في الاستبيان ومن أهم النتائج هي: يمارس القادة في قوه الصواريخ الإستراتيجية النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كل من النمط القيادي الحر بدرجة قليلة جدا وأيضا تختلف ممارسه القادة للنمط القيادي الديمقراطي أو النمط الأوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل فترتفع مستويات أداء العاملين من الضباط في ممارسة القيادات للنمط الديمقراطي بينما تنخفض مستويات الأداء بممارسة القادة للنمط القيادي الأوتوقراطي.

الدراسة الثانية:

دراسة كيرد عمار 2008 هدفت إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة وأيضا تهدف إلى تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهامهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف النظريات ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة شمل ذلك نظرية القيادة بمختلف مدارسها الأنماط القيادية التي توصلت إليها هذه المدارس ودراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيها على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع النسبي وضيق الوقت تم الاعتماد على عينة عشوائية للدراسة والتي تمثل القادة الإداريين ومرؤوسهم في المؤسسة لولاية الاغواط واستعمل أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول العينة من اجل الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات واهم النتائج كانت توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى العمل لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لسونا لغاز بولاية الاغواط أيضا توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف بمستوى الأداء و معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد.

الدراسة الثالثة

دراسة عبد الله الثاني محمد النذير 2009 إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية من منظور عربي وغربي وتبيان كيفية تفعيل دوره القيادي في تسيير الموارد البشرية وأيضاً تبيان دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية. ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة واعتمد على المقابلة كأداة جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة مؤسسة نفضال بالجزائر بواقع 100 عامل فشملت 50 فرداً الاستحالة من 100، وذلك استحالة مقابله 100 فرد في المقابلة وأهم النتائج كانت أن العلاقة بين القائد والأتباع كانت قليلة، وذلك من خلال معاملة القيادة لإتباع النظام المركزي للقرار، وطرق تسيير المؤسسة رغماً أنها تستخدم النظام الديمقراطي من الواقع يفرض عليه إنتاج مستوى آخر من القيادة لأن مؤسسة نفضال مؤسسة عمومية ولها مجلس إدارة بالعاصمة.

الدراسة الرابعة:

دراسة حسن محمود ناصر 2010 وحيث تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في منظمة الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي المتميز في المنظمات الأهلية الفلسطينية استخدم الباحث المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة الدراسة، SPSS لتحليل البيانات الدراسة وقد توصلت أهم الدراسة إلى عدة نتائج منها: النمط القيادي هو أكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية النمط القيادي الأوتوقراطي والأخر نمط القيادي الحر كما أظهرت على وجود عالقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر ومستوى الأداء ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي أوتوقراطي ومستوى الأداء.

الدراسة الخامسة:

دراسة سالم العياشي 2014 : هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة، أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة الاستبيان ووصل إلى النتائج التالية :

- تهتم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية مشاركة القرار.
- الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية لقيام بالأداء المتميز.
- ينظر المسؤولون إلى أساليب الجديدة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية .
- يوجد حرص القائمين بالوزارة على العمل بروح الفريق الواحد لأداء المهام لتحقيق الأداء المتميز .

الدراسة السادسة:

دراسة قرماش وهيبة 2015، هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل إتحادية والأثر الذي تحدثه هذه الأنماط على الأداء الايجابي أو سلبا حيث أن إختيار النمط القيادي الملائم على الأداء يحتاج إلى البحث عن ظروف داخلية للمؤسسة التي تمارس فيها القيادة وتعدد العاملين لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وهدفت أيضا هذه الدراسة إلى نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق على كل الهيئات، وأيضا هدفت إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية والأداء لبعض الهيئات الرياضية الجزائرية وكذلك معرفة الفروق الموجودة لكل الأنماط القيادية والأداء لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية وتم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي في هذه الدراسة وذلك لطبيعة الموضوع الذي سيلتزم الوصف والتحليل للعلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية والأداء في بعض الاتحادات الرياضية ومعرفة الإرتباط والاتجاه، وتم إختيار العينة بطريقة عمدية وعددها (106) موظف من المجتمع الأصلي للدراسة وتمثل في الموظفين العاملين والتابعين للاتحادات الرياضية الجزائرية لألعاب الجماعية 2014، وكان عدد العاملين للمجتمع الأصلي هو (155) وفق إحصائيات الرسمية لكل إتحادية، كما تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة باعتبارها المناسبة للدراسة و إختيار فرضياتها من خلال إستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة إلى:

إن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق مختلف الأنماط القيادية فنظامها هو عبارة عن خليط بين الأنماط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وعليه يمكن القول أن الهيئات الرياضية الجزائرية تطبق الخط الديمقراطي للسلوك القيادي في تسيير شؤونها مع وجود فروق حسب نوع الاتحادية. كما أن أداء العاملين في الهيئات الرياضية الجزائرية جيد مع وجود فروق حسب نوع الإتحادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال دراسات السابقة التي تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها في تحقيق الأداء المتميز في ادارة الموارد البشرية .وكذا ظاهرة الاضطراب في أداء الموظفين داخل الإدارة الرياضية وكيف يتم تحفيز الموظف لأداء الوظيفة و تحريك دافعيته نحو أداء الوظيفة بشكل جيد محاولة الوصول بالأداء إلى أقصى حد ممكن من خلال توفير جميع الوسائل لأداء الوظيفة بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف للوصول إلى الأداء الجيد أو الارتقاء إلى التميز .وكذلك البحث عن الطرق المناسبة للتحفيز وأثاره الدافعية للعمل وذلك من خلال مراعاة عدة جوانب والتي منها توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة وغيرها في ما يخص الوظيفة محاولة تحقيق كافة رغبات واحتياجات الموظف و مراعاة الجانب الاجتماعي للموظف والاهتمام بالجانب الإنساني . حيث طبقت على عينات مختلفة منها مؤسسات خدمتية وأخرى اقتصادية وكذلك استخدم فيها المنهج

الوصفي ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على المناهج المستخدمة، في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات بها. وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة أمور و هي :

موضوع ومشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة من هذه الدراسات السابقة بصورة مباشرة، زمان و مكان التطبيق، أهداف الدراسة و النتائج التي سوف يتوصل إليها الباحث نظرا للاختلاف الأهداف مكان وزمان التطبيق.

الدراسة النظرية

الفصل الأول : القيادة الإدارية

(15).....	تمهيد	(1)
(16).....	تعريف القيادة.	(2)
(17).....	صفات القائد الجيد	(3)
(18).....	وظائف القائد	(4)
(19).....	أنماط القيادة.	(5)
(20).....	أشكال القيادة.	(6)
(21).....	نظريات القيادة.	(7)
(23).....	خلاصة الفصل.	(8)

الفصل الأول: القيادة الإدارية.

تمهيد:

تضم المنظمات أفراداً من مختلف الثقافات و الذهنيات والشخصيات يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض في إطار تنظيمي معين ووفقاً لإجراءات عمل معينة. تحتاج هذه المجموعات أو فرق العمل إلى التقريب والتنسيق بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. وفي هذا الإطار دائماً ما يبرز شخص معين يكون مميزاً وبدون شعور منهم يصبح هذا الشخص مؤثراً بهم وقدوتهم ويتبعونه في كل الأمور وحتى يلجئون إليه لحل مشاكلهم، وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات لان القائد يمكنه أن يسير أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري.

القيادة:

تعتبر القيادة الوظيفية من الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية ويتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقعه على الوظائف الإدارية الأخرى، المدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من استشاري المساعد في القيام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والاتخاذ قرارات المتعلقة بالأداء المتميز ولكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك في القيادة.

1. تعريف القيادة:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها يعرفها “ هادي مشعان ربيع ” بأنها مجموعة سلوكيات وتصرفات معينه تتوفر في شخص ما ويقصد من ورائها حصل العاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية

(هادي مشعان ربيع، 2008، ص145)

كما عرفها “ كامل محمد المغربي ” بأنها: قدرة الفرد على تأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

(كمال محمد المغربي، 1995، ص192).

كما يعرفها جيب GIBB في موسوعة علم النفس الاجتماعي أنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد أو أكثر من مساعديه لهدف الفاعلية التنظيمية

(محمد إسماعيل بلال، 2005، ص226,227).

تعريف شامل للقيادة: هي ذلك السلوك المميز الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك جماعة والتأثير فيهم وإقناعهم بتفاعل فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2. تعريف القائد: هناك العديد من التعاريف التي قدمت للقائد منها:

القائد والشخص الذي يكون محور هام في سلوك الجماعة فالقائد بالحكم موقعه يتلقى اتصالات المتعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة
(خليل ميخائيل معوض، 2003، ص192)

ويعرف " كاتل" القائد على انه الشخص الذي يكون له تأثير واضح على أداء الجماعة وأن جوهر دور القيادي يتركز في ما يمنعه الإلتباع من تأييد السلطات وان الجماعة لا تخلع هذا الدور القيادي على أي فرد من أفرادها إلا إذا تبين لها أن هذا الفرد يساهم في تقديم للجماعة ويزيد من إنتاجها

(جودة بن جابر 2004، ص192).

3. صفات القائد الجيد:

خمس صفات أساسيه للقائد الجيد والمتمثلة في ما يلي:

- عقلية منظمة: تفكير منظم، مسلسل، هادئ، مرن، مبتكر، يحلل، يربط يتعلم دوما، يخطط، يتصور مواقف، يرى المستقبل
- يصنع سبل العمل: يصنع الأطر، يختار الوسائل، يضع الأشخاص في مواقع العمل، حسن الاختيار، يتفهم الأطر، يحترم التعدد.
- له قدرات متابعة: لا بهمل أمرا، يثبت في المواضيع، يلاحق وينجز، يدير.
- ذو أداء حاسم: يعالج المشاكل، يحل الخلافات، يصنع القرارات يفهم العلاقة الأحادية بالزمن، الأولوية لكل حدث أو قضية أو قرار.

ومن الصفات الأخرى في القائد ما يلي:

أ. طريقة التصرف: وهي تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث معهم فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى مكان آخر أو وقف أو بقي جالسا أو مبتسما أو كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة متابعيه وتؤثر على قيادتهم.

ب. المقدرة على التحدث بشكل فعال

ت. المقدرة على الاستماع بالرغم من أهميه التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

ث. طريقة استعمال المكان والزمان على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب للتوجيه له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

ج. المقدرة على استيعاب الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم التي تمكن القائد من حسن تعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهداف التي يرغب الحصول عليها.

(ثروت مشهور، 2010 ، ص141).

4. وظائف القائد:

أن الدور الذي يقوم به القائد وما يتميز به من تعقيد يمكن دراسته باستعراض الوظائف الأساسية في هذا الدور على أي حال، فإن القائد يقوم بمهام نذكر منها ما يلي:

● **القائد كمنفذ** : أكثر ادوار القائد بدهاء انه القمة التي تنظم نشاط جماعته وكذلك مراقبة منجزات الناتجة عن جهود الجماعة التي يقودها، المشرف في المؤسسة الصناعية يكون مسئول عن توجيه الأفراد نحو طريقه العمل الصحيحة ومراقبتهم في تنفيذ ذلك.

● **القائد كمخطط** : يتخذ القائد موقف التخطيط حيث منوط به تقرير أي سبيل أو سبل التي تسلكها لجماعة وذلك بغرض تحقيق أهدافها وهذا يتطلب من تحديد الخطوات الفورية أول خطوات على المدى البعيد اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة وعادت ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة لجماعة فهو الذي يعرف الخطة بالتفصيل والتحديد، أما باقي أفراد الجماعة فإنهم قد يعرفون بعض التفاصيل الخطة ولكن هذه المعرفة عادة ما يعوزها الترابط والاتساق.

● **القائد صانع لسياسة لجماعة**: من أهم الوظائف القيادية تحديد أهداف وسياسة لجماعة وفي جماعة المؤسسة الرياضية فان القائد يكون الشخص المناط به وضع السياسات والخطط وأساليب تنفيذها.

● **القائد كخبير**: ينظر إلى القائد على انه موضوع خبرة فان المشرفين أو المهندسين هم أهم خبرة بالنسبة لأفراد هذه الجماعة إذ يرجع عليهم في النواحي التخصصية.

● **القائد كممثل خارجي للجماعة**: من المستحيل أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى في المؤسسة عن طريق جميع الأفراد لا يلزم أن يقوم الشخص بتمثيل لجماعة في علاقاتها الخارجية أي انه متحدث الرسمي باسم لجماعة.

● **القائد كمثيب ومعاقب**: من الواضح أن من أهم وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب على كل من يستحقه وقد يكون ثواب في صورة مكافآت، والعقاب في خصم الأجور للعامل المقصر.

- القائد كمش فداء : حيث انه ينسب فشل الجماعة في تحقيق أهدافها من القائد في توجيهي أفراد
لجماعه أو عدم قدرته على حسم الصراعات بين الأفراد.
 - القائد كمثل يحتذى به : في بعض الجماعات يعتبرون أن القائد هو مثلاً يحتذى به.
 - القائد كوسيط: يعتبر قائد هو الوسيط في علاقات الصراع بين الجماعات وهو القاضي بينهم في
علاقاتهم.
- (محمد شحاتة ربيع 2010، ص ص 292,293).

5. أنماط القيادة:

النمط القيادي الديكتاتوري:

يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاج في أي تنظيم لان القرار يمر فقط من خلال القائد، ويركز هذا النمط على السلطات في يده بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجب عن تفويض السلطة اتخاذ القرار لمؤوسيه ويتدخل في أعمالهم، يقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ويظل التماسك في العمل مرهونة بوجود القائد، وإذا غاب يطلب العمل وضعف الإنتاج، ويؤدي هذا التميز بين الأفراد إلى العدوانية وسلبية والتسيب ولامبالاة وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم مع القائد ويهتم هذا القائد بشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أول مضمون، وينزل من اجل الجهد والمال والوقت و يدفع العاملين لتحقيق أهدافه ما يتهرب من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين و غالبا ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين وانه يتميز بالمركزية اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية. وأثبتت الدراسات انه من خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطريقة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه وهي مواقف تتطلب الحزم و الشدة الأمور سريعا، ويكون الأسلوب القيادي الحازم وشديد هو الايجابي المواجهة مثل هذه الظروف، كما انه يصلح لقيادة مجموعة من العمال الذي يخشون استعمال السلطة ونجدهم يتقبلون بارتياح على تركيز كل السلطات في يد القائد البيروقراطي

(نواف كنعان، 2007، ص ص 165، 166)

النمط القيادي الديمقراطي:

حيث انه في ظل هذه القيادة، فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وهو بالتالي سينال تقديرهم واحترامهم ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي من أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتقوم على احترام شخصيه الفرد، ويكون القرار الأخير للجماعة دون تسلط أول خوف من القائد وإنما يطرد الآخريين في حرية اختيار واتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل ويراعى رغبات الآخريين.

(احمد عياصرة علي، 2006، ط1، ص44)

نمط القيادي تسيبي:

هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد أهداف المجموعة من المعلومات والتوجيهات ولكنه لا يشترك في تحملي أي مسؤولية فيها حيث يترك القائد المسئولين حرية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي مما ينتج عنه من التسيب في المؤسسة.

(طارق عبد الحميد البديري / 2001، ص54)

أشكال القيادة:

تتعدد أشكال القيادة بحسب الجماعات وطريقة اختيار أو تعيين أو أسلوب القيادة:

القيادة الجماعية:

تضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤولية القيادية بين الأفراد الجماعة وحسب قدرات كل منهم ، وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب "تركيزها أو "توزيعها". إن الجماعة قد تودع الوظائف في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

(شفيق رضوان، 2008 ص ص224-225)

والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ترتب الأعمال في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها، وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة، ويعني هذا التحويل الأعضاء اتخاذ قرارات كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية. وتتحد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين الأعضاء وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية.

القيادة الإدارية:

أن المدير يستطيع أن يدور على نفسه بوصفه القائد إلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يولى قيادته، أن على القائد الإداري أن يدرس من جماعته من حيث الأدوار التي تقوم بها أفرادها، ناسك الجماعة وبناتها وأهدافها، وعليه أن يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم لتحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية وتسلطية والبيروقراطية، ولقد حدد نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة، ويلاحظ عليها أنها موقفية أي أنها تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في بعض الأخر، فقد وجد أن بعض الفئات المرؤوسين تختلف استجاباتها لنفس الأسلوب القيادي حزب طبيعة العمل (فني أو يدوي) وحسب الجنس (ذكور أو إناث) وحسب الجماعة (صغيرة أو كبيرة) ويلاحظ أيضا أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم

القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر المعركة وتحقيق الهدف، والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات (القيادة الديمقراطية) والثقافية والعامة والتدريب العلمي والصحة النفسية، ولقد قال القائد الإنجليزي مونت جيمري " لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس خاصة النفسية خصومه" وقال القائد الألماني رومل " أن مكان القائد في المقدمة الصفوف وليس في الخلف مع هيئه الأركان، وقال نابليون بونابرت "جندي يحمل عصا المارشالية في جعبته".

نظريات القيادة:

نظريات القديمة:

نظرية الوراثة: وهي أكثر النظريات قدما اعتقادها أن قيادة الشيء فطري والقيادي يولد ولا يصنع.
نظرية الصفات الجسمية: توفر مواصفات جسمية خاصة بالمديد وهي (القوة، الصحة، الطول، وغيرها).
نظرية التدريب: وتعتبر من أقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على أساس علمية يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب.

النظريات الحديثة:

- **نظرية السمات:** تقوم على تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية.

- النظرية الموقفية : هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح ظروف أو مرحلة أخرى، القائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حزب ارتفاعات من أمامه من طاقة وقدرات فسيولوجية نحو الهدف.
- نظرية تفاعلية: تتركز على الأبعاد التالية) السمات+ عناصر الموقف+ خصائص المنظمة المراد دراستها). (شفيق رضوان، ص ص 225-229)
- نظرية المسار والهدف: ركزت هذه النظرية على مدى شدة القائد في تأثير على المرؤوسين من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزها لإنجاح تلك الأهداف وأحداث أربعة أنماط من القيادة وهي (النمط الموجه، النمط المساند، النمط المشارك، والنمط الانجاز)
- نظرية الطوارئ : نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة مشكلة أو الموقف أن نجاح القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من إتباع القائد قد يكون تسلطيا إلى حد كبير في موقفه وفي موقف غيره، فان المعيار هو حسن الأداء والنجاح.
- نظرية الرجل العظيم: تتلخص هذه النظرية على أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته، هي التي تفوضه في كونه قائدا عليهم، والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتميز بمواهب و قدرات غير عادية

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ملاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، ويمكن القول أن القيادة هي حقيقة الطريقة أو كيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، أن القيادة ليست بالجازبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه يوجد فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، لذلك فإن أغلب الناس تفكر في القيادة انه أحادية التأثير، أيمن جانب القادة فقط وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى إتباع ومن الأتباع إلى القائد، و قد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، بحيث تطرقنا بهذا الفصل إلى نظريات القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات حيث تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيههم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، والنظرية السلوكية التي تهتم بالسلوك القيادي وغيرها من النظريات، وتختلف مسببات ظهور القائد انه قد يعين رسميا أو ينتخب أو يختار بصفة غير رسمية، وأما بالنسبة للأنماط القيادية فقد تناولت ثلاث أنواع وهي النمط القيادي الديمقراطي والنمط التسيبي والنمط الدكتاتوري هذا الأخير هو النمط التسلطي وتكون الأمور تحت سلطة القائد، النمط القيادي يشارك القرار والتخطيط ويهتم بالعلاقات الإنسانية، أما النمط القيادي التسيبي يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف مما ينتج عن التسيب والفوضى المؤسسة.

الفصل الثاني = الأداء المتميز

تمهيد:.....	(25)
1 مفاهيم أساسيه حول أداء المتميز.....	(26)
2 أهميه الأداء المتميز.....	(28)
3 معايير واستراتيجيه الأداء المتميز.....	(28)
4 مفاتيح الأداء المتميز.....	(21)
5 مقومات الأداء المتميز.....	(32)
6 متطلبات الأداء المتميز.....	(32)
7 دوافع الأداء المتميز.....	(33)
8 نظريات الأداء المتميز.....	(34)
9 خلاصة الفصل.....	(36)

الفصل الثاني: الأداء المتميز

تمهيد:

نظرا لتغير الظروف البيئية للمؤسسة زيادة حالة عدم التأكد البيئي وكذلك حدة المنافسة، ونشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي للأداء الفردي في المؤسسة، الأمر الذي قاد المؤسسات إلى البحث عن طرق والمناهج الأكثر فعالية تتلائم مع تطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، لذلك تسال هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز. فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم تطور المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على الرغبات زيون.

مفاهيم أساسيه حول أداء المتميز:

1. مفهوم الأداء المتميز:

لقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق والأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، و تجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، كما انه يتعذر على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز والتي تضمن مجموعة من القيم والأهداف التي تدعم التميز وفيما يلي معرض بعض التعاريف الخاصة بالأداء المتميز. يقصد بالأداء المتميز انه " أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاديون أول عاملون في المؤسسة.

(بسام عبد الرحمن، 2005، ص48).

ويعرف بريفات: privett الأداء المتميز انه السلوك الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي كما انه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.

(بسام عبد الرحمن، 2005، ص49).

كما عرف أداء المتميز انه " ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أول مستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة). وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه " دنيس مورقان" بداية الثمانينات أي من القرن الماضي هو سلوك المواطنة التنظيمية.

(علي السلمي، 2002 ص11).

ويعرف الأداء المتميز بأنه " هو أوجه الإبداع يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك انه شيء مميز وفريد".

(جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف 2002 ص 13).

كما يعرف على أن الأداء متميز هو " من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إلى ما بعد النجاح ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع بانجاز الموكل بشكل الاستثنائي".

(هاشم فوزي ولعبادي ، 2007 ص96).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات المهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات. وهو توظيف المعرفة والسلوك مجال عملهم وتخصصهم من اجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً.

الأداء المتميز له نشاطات عديدة، فلكي يكون الفرد متميزاً في أدائه ينبغي عليه أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك. بالإضافة إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التميز يشير في مضامينه إلى العلاقة النسبية التي تتم مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات أداء معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسبق الأداء المتميز.

وتعد التعاريف التميز يعكس درجة أساسية من أهمية اللفظ والمعنى ولهذا خصص مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور حل جهودها لتحديد مفاهيم التمييز الإداري كالتالي:

1. الكفاءة: حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز الإداري وفي ما يلي بعض تعريفات المتعلقة بالكفاءة. تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" أما مدخل العلاقة الإنسانية فقد أضاف البعد البشري هي عملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية تحقيق الحاجات العاملين فقد أضيفت عدة مصطلحات مثل العمل الجماعي، روح الفريق، فرق العمل، وقد عبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية (قيمه المخرجات ÷ قيمه المدخلات = الكفاءة).

(كاظم نزار الركابي، 2004، ص 318).

2. الفاعلية: استمرت الجهود العلمية في محاوله تقديم مفاهيم للتمييز الإداري حتى توصلت المداخل الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وظهور مفهوم الفاعلية مؤكداً على تحقيق أهداف المؤسسة أخذاً بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة في البيئة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وفعاليتها.

(كاظم نزار الركابي، 2004، ص 120).

ومنه يقصد بالفاعلية أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات".

(صالح بن نوار، 2006، ص 84).

وبالثاني نعبر عن الفاعلية بالمعادلة التالية: النتائج المحققة ÷ الأهداف المسطرة = الفعالية
وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة".

(عادل زايد، 2006 ص 06).

وفي الأخير يمكن القول أن الجهود الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء الإداري لم تتوقف بل استمرت إلى محاولات منها لتحديد مثال للتمييز الإداري.

2. أهمية الأداء المتميز:

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في:

- أن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
- أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
- أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري.
- أن الأداء المتميز يجب أن يكون كاملا ولا يتجزأ.
- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

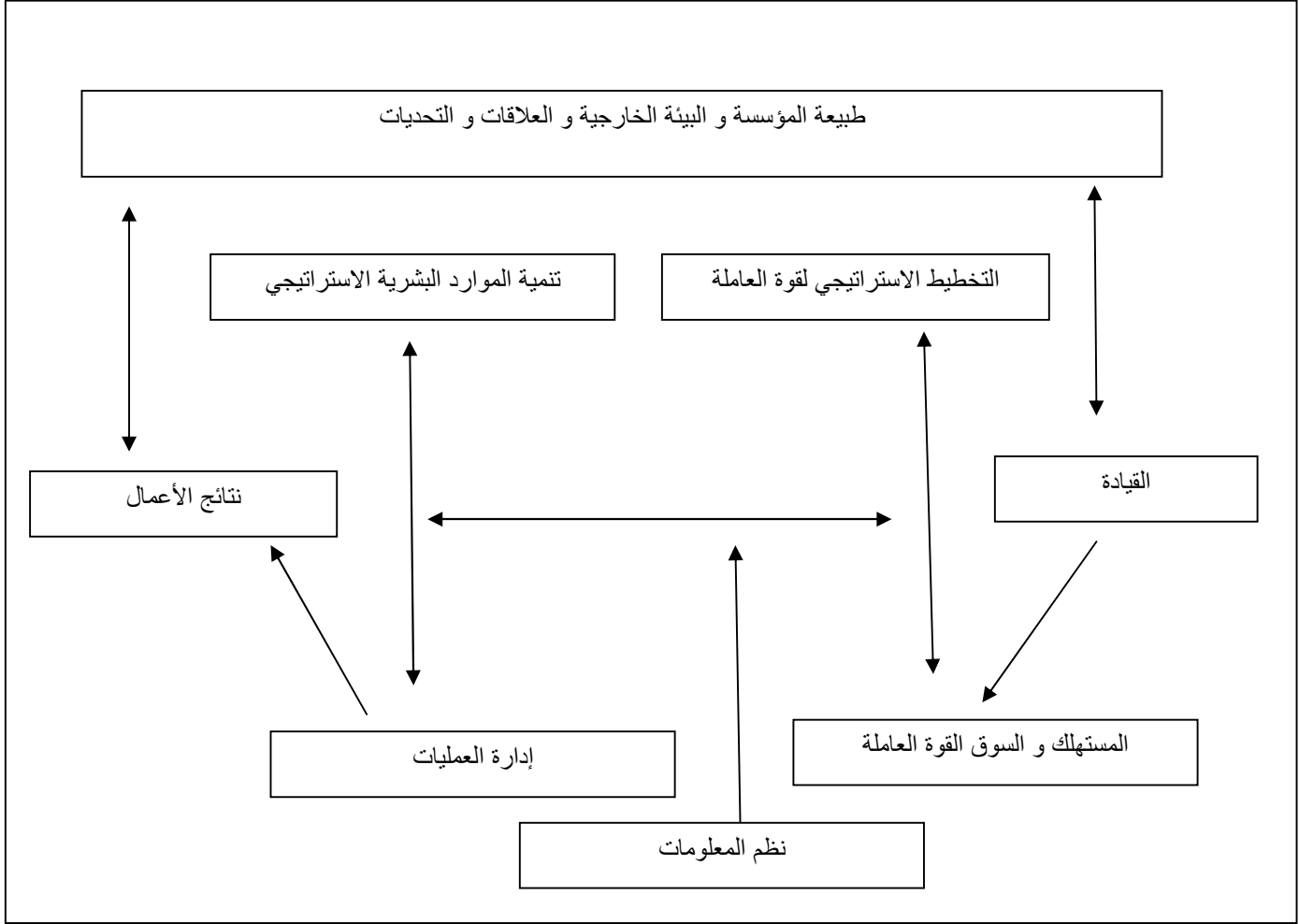
(أضواء كمال الجراح، 2012، ص 12).

3. معايير وإستراتيجية الأداء المتميز:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المعايير المتعلقة بالأداء المتميز وكذا الاستراتيجيات المرتبطة به.

أ. معايير أداء المتميز: يكمن توضيح معايير الأداء المتميز من خلال الشكل رقم (1) التالي:

الشكل رقم 01: يوضح معايير الأداء المتميز



المصدر: أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز و الحد من ظاهرة الفساد: دراسة تحليلية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة القادسية، الموقع الإلكتروني www.arado-org.eg تاريخ الاطلاع 20-02-2020، ص 128.

من خلال الشكل رقم 01 أعلاه نستخلص أن معايير الأداء متميز تتمثل في ما يلي

(أسيل علي مزهر 127/2014.128) .

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).

- **التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة الخطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).
 - **التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس بإحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك وإرضاء المستهلك).
 - **المعلومات والتحليل:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل أداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات وضع من القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).
 - **تنمية الموارد البشرية:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم تدريب وتنمية العاملين ورفاهية وإرضاء العاملين).
 - **إدارة العمليات:** يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).
 - **نتائج الأعمال:** يقيسوا هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية نشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).
- ب. **استراتيجيات الأداء المتميز:** تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العلمية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض إستراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، و من المثير للاهتمام أن هذه الإستراتيجية عادة ما تكون أقل شيوعا في مؤسسات أخرى.

أ. أهم ثلاث إستراتيجيات هي:

- التركيز على الأداء الايجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.
- تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، والتفاوض بدل التشاؤم والنقد الايجابي والدعم بدلا من النقد السلبي الهدام.

— التركيز على الفضيلة وفلسفة السعادة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل. بالإضافة إلى ما سبق فإن الإستراتيجية التي تبني الاتجاه الايجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء .

(حسناء حسن عبد المجيد 2011، ص 58).

4. مفاتيح الأداء المتميز: تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في مجموعة توجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة مجابية لفرص التميز والتفوق وتعبير تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكيه متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف واليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز والمتوافق مع الرغبات وتوقعات العملاء وتوضح هذه المفاتيح أن الوصول للأداء المتميز ليس أمرا بسيط لكنه عملا شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة وعلى كافة المستويات وأهمها هذه المفاتيح.

— التنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.

— الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.

— تنمية آليات التفكير المنظوم والالتزام بمنهجية علمية في بحث عن المشكلات واتخاذ القرارات.

— التركيز على العملاء.

— الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

— تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

(علي السلمي، 2002، ص 25).

— التوجيه إلى تحقيق نتائج جيدة دائما.

— تنمية و تحفيز التفكير الإبتكاري داخل المنظمة.

(محمد أبو الخير، 2008 ص 41).

— قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز.

(رضا السيد، 2007 ص 10).

— تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.

5. مقومات الأداء المتميز:

مثل هذه المقومات في ما يلي:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجيهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويشمل عناصر التالية:

1. الرؤية المستقبلية وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
2. الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ قرارات.
- النظام تطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة .

(مدحت أبو النصر، 2008، ص119).

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية كما يتضمن قواعد آليات تقويم وأسس التعويض العاملين وافق نتائج الأداء.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.

6. متطلبات الأداء المتميز: يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرقه والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المتميز المادية والتقنية من (مواد ، معدات، معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم.
- الفرد أو أفراد المؤهلين للقيام بالعمل وأعدادهم تدريبهم بشكل مستمر.

— ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

— رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

(سندية مروان سلطان الحياي، 2008، ص ص 08-10)

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن متطلبات الداعمة للوصول للأفراد العاملين للأداء المتميز هي:

— تقليل ضغط العمل.

— توفير مناخ تنظيمي ملائم.

— نوعية حياة العمل.

— تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال.

— زيادة الرضا الوظيفي.

— تعديل السلوك.

— تبني أنماط قياده مناسبة.

(سندية مروان سلطان الحياي 2008، ص 10).

7. **دوافع الأداء المتميز:** شهد نصف الثاني من القرن العشرين أن هناك تغير و تحول كبير حيث تغير التوجه بالإنتاج إلى أن أصبح التوجه بالتسويق، كذلك من التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي معا، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة.

(بالهادي سعيدة، 2008، ص 132).

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من اجل التميز لان المؤسسات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا،

لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من

قوى التميز تتجلى فيما يلي:

— معدلات تميز السريعة.

— المنافسة.

— حفظ المكان والمكانة.

— تنامي الشعور بالجودة.

— تكنولوجيا المعلومات.

(عادل زايد، 2006، ص 07).

8. نظريات الأداء المتميز: لقد مر الأداء المتميز لعدة نماذج نظريات منذ دخول

الإستراتيجية وبرز المدارس النظرية.

I. نظرية البحث عن الامتياز **Peter and Waterman**: ظهر كتاب

البحث عن الامتياز للباحثين بيتر و وترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات

ناجحة ومتميزة بناء على معايير المحدودة وهذه الشركات التي اجري عليها البحث

قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات أو أبعاد يجب إظهارها فقد اجري البحث

على 62 شركة أمريكية و توصل في الأخير على مجموعة صفات تتميز بهذه

الشركات والتي آدت إلى التميز.

(إبراهيم عبد اللطيف المنيف، 1994، 536، 537).

تنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشر معتقدات تعكس ثقافة السائدة و هذه المعتقدات

هي:

— ضرورة خلق مناخ عمل مناسب الأداء الفرد لعمله يسمح له بالاستمتاع به.

— اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من

التفوق.

— اعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفصيل.

— ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم

وتصرفاتهم.

— تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.

__ اعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
 __ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة افتراض أن المديرين يجب أن يكون فاعلين وليس مجرد مخططين.

__ الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

II. نظرية: Gallagher

طرح فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوه ثقافة السوق حيث من المفترض أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن انجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائمة على ما يلي.
 __ يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق لزبون وتفوق بالربحية كمستويات ذلك الهرم.
 __ تدخل الوعي بالمستقبل البعيد الأمد التخطيط الاستراتيجي واعتباره أداة حاکمة مواجهه لعملية تحويل ثقافة التفوق.
 (نعيمه عباس لحنفاجي 2004.ص50/49).

III. نظرية ستام (stamm) :

نظر ستام إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفئات الأساسية في فئات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والاستراتيجي والعمليات وبيئة العمل المادية ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزاج مختلف الثقافات وخصائصها وإبعادها تحت مظلات فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنويع، التكامل، التكيف، والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز .
 (نعيمه عباس لحنفاجي، ص53، 2004).

IV. النظرية اليابانية لإدارة التميز في الأداء. (Deming) :

ارتباط اسم ويليام دومينغ بحركة الجودة في اليابان أربعينيات من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشتمل النظرية اليابانية على سبعة مبادئ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمة الاستعانة به من اجل وضع نموذج خاص بها الشعار الذي انطلق منه هو: عن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

أ. تبنى المنظمة فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها أو خدماتها من اجل تخفيف مركز التنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار.

ب. في سياسة تحسين وتطوير مستمر لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويعجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع دومينغ إستراتيجية التحسين المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:

- الخطط plan: لأي تحسين تريد إدخاله في أي مجال من المجالات.
- نفذ Do : السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثرها في الحدوث.
- فتش ودقق Check تحري و اكتشاف إذا كانت أفكارك و حلولك صحيحة للتطبيق.
- اعمل acte : إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع واهجر ما لم يحقق.
- ت. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.
- ث. توطيد العلاقات الحسنة مع المديرين.
- ج. التركيب على عملية التدريب بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
- ح. التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين.
- خ. إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت، ضعف كفاء الآلات و الأدوات المستخدم.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الجزء تقديم أهم التعريفات والأفكار، حيث استخلصنا أن المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى لها تنظيم خاص بها.

أن الأداء المتميز يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب وعملية إنتاج والتنمية هذا الأخير أمر هام وضروري لما له من أهمية قصوى فهو الثروات الحقيقية لأي مؤسسة وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية به من الاستخدام الفعال للموارد البشرية، هذا الأداء تطور من خلال مجموعة من المداخل النظرية إلى أن أصبح هدف قائم بذاته وله مكانة وموقع لا يقل أهمية عن بقية الأهداف الأخرى، فأصبحت تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فهو يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها والإمام بمختلف العوامل البيئية التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المورد البشري سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية بحكم أن المؤسسة ليست في حالة ثبات أو سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذه التغيرات هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم.

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

- تمهيد.....(40)
- 1) الدراسة الاستطلاعية.....(41)
- 2) منهج البحث.....(42)
- 3) مجتمع البحث و عينة البحث.....(42)
- 4) المجال الزماني والمكاني والبشري.....(43)
- 5) متغيرات البحث.....(43)
- 6) ضبط متغيرات للبحث.....(43)
- 7) أدوات البحث.....(44)
- 8) أسس العلمية للأدوات المستخدمة.....(44)
- 9) الأساليب الإحصائية.....(45)
- 10) خلاصة الفصل.....(47)

منهجية البحث والإجراءات الميدانية:

تمهيد:

بعد استكمال إجراءات البحث المتمثلة في ضبط الإشكالية والفرضيات وبقية العناصر يتوجه الباحثان إلى استكمال بقية المراحل البحثية المتمثلة في الإجراءات الميدانية التي تعد مرحلة مهمة في مسار البحثي، حيث نقوم بتحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما نستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة .

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ولذلك قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لبلدية أولاد جلال، و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة في تنشيط الميدان الرياضي و الشبابي داخل مناطق البلدية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين وهي مصلحة التربية البدنية و الرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة التكوين و إدارة الوسائل، مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها : "عبارة عن دراسة علمية كشفية،تهدف إلى التعرف على المشكلة،وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (ماثيو جيدير،2004،ص 27/26)

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك المساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما و المتابعة الميدانية لها، وقمنا بزيارة بجميع المصالح التي تتوفر عليها المديرية وقمنا بتوزيع استمارات استبيان على العينة الاستطلاعية والتي كان عددها 5 أفراد من أصل 20 فرد مقسمة على مختلف مصالح المديرية لكل مصلحة استمارة واحدة ثم عدنا في اليوم الموالي أخذنا الاستمارات وقد تم الإجابة عليها بالكامل من طرف الموظفين، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا ومعرفة إمكانية القيام بالدراسة داخل مديرية الشباب والرياضة أولاد جلال.

1. منهج البحث:

منهج المتبع يعرف على أنه: "مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم ظاهرة موضوع الدراسة".

(بوداود، 2009، ص111)

ويعرف كذلك "أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى".

(الغزوي، 20 رس08، ص97)

ويرى موريس أنجرس " أن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة والمنهج في العلم مسألة جوهرية، حيث أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج".

(موريس أنجرس، 2006، ص99)

وبما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، وصولاً إلى النتائج وتعميمات التي تساعد في فهم الواقع وتطويره.

2. مجتمع البحث و عينة البحث:

مجتمع الدراسة: يعرفه GRAWITZ على أنه "مجموعة منتهية أو متغيرة من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات".

(موريس أنجرس، 2006، ص298)

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في المسيرين والموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بدائرة أولاد جلال قدر عددهم بعد قيامنا بدراسة الاستطلاعية ب 20 مقسمين على أربعة

مصالح هي مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.
 عينة الدراسة: العينة هي " مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً".
 (بوداود، 2009، ص68)

نوع عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 75٪ وهي عينة متجانسة وهذا بعد حذف العينة الاستطلاعية التي كانت 5 موظفين، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لدائرة أولاد جلال قليل ويقدر بـ 20 موظف أي أصبحت العينة بعد حذف العينة الاستطلاعية 15 موظف وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية وهكذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

المجال الزمني والمكاني والبشري:

المجال البشري: شملت الدراسة عينة متمثلة في موظفي مديرية الشباب والرياضة للمقاطعة الإدارية أولاد جلال.

المجال الزمني: أجرينا دراستنا خلال الفترة الزمنية الممتدة من (2020/12/17) إلى غاية (2020/08/10).

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لدائرة أولاد جلال.

متغيرات الدراسة:

1) المتغير المستقل : هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.
 وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو القيادة الإدارية.
 المتغير التابع: وهو المتغير الناتج عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.
 والمتغير التابع في بحثنا هو: الأداء المتميز.

أدوات البحث:

استمارة استبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على إجابات للعديد من الأسئلة المحدودة والمكتوبة من طرف أفراد العينة، وهي أيضا أداة لجمع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد أكثر الأدوات استخداما لسهولة بنائها وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما (رشيد زرواتي، 2002، ص 123).

ويمكن تعريف الاستمارة الإستبائية على أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معني بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة من خلال إجابات المفحوصين.

(عبد المحي حسن، 2000، ص 93).

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها على ثلاث محاور ويتم الإجابة عنها من خلال وضع بدائل للمستجوبين: موافق، غير موافق، محايد.

الأسس العلمية للأدوات المستخدمة:

خصائص السيكميرتية للأداة:

الصدق: يعد أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار. ويعرفه ليندكويست، Lindquist هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله

(محمد نصر الدين رضوان، 2006، ص 177).

الثبات: يعرف الثبات بأنه قدرة الأداة على قياس الدرجة الحقيقية، وبأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي، وهذا التعريف ناتج عن ارتباط الثبات بالنظرية التقليدية للقياس. (الطريي، 1997، ص 20).

صدق المحكمين:

وهو من أشهر أنواع الصدق وللتأكد من ذلك نقوم بعرض الاستبيان على مجموعة من محكمين بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من جامعة بسكرة مم سبق لهم الخبرة في هذا المجال لأخذ آرائهم في الاستبيان حيث نأخذ ما يتفق عليه بنسبة 95 بالمائة من البنود الموافق عليها وحذف ما طلب

حذفه و تعديل ما طلب تعديله، ليصبح الاستبيان جاهزا، وبعد موافقة الأستاذ المشرف عليه تقوم بتوزيعه على أفراد العينة بصفة شخصية.

الموضوعية: يعني عدم تأثر الأداة "الاستبيان" بتغيير المحكمين، وأن الاستبيان يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم ويعرف كل من "ابروا" و"ماك اجيي" الموضوعية بكونها درجة الاتساق بين درجات أفراد المختلفين لنفس الاختبار، ويذكر "محمد صبحي حسنين" أن الثبات يعني الموضوعية أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة ولو اختلف المحكمون.

إن أداة الدراسة المستخدمة والمتمثل في الاستبيان كانت فقراته مفهومة وسهلة وواضحة، وعلى أساس كل ذلك نستنتج أن أداة الدراسة "الاستبيان" تتميز بالموضوعية. مما تم تقديمه يمكن الباحث أن يستخلص أن أداة الدراسة عند استخدامها كان لها ثقل علمي أي أنها تميزت بالثبات والصدق والموضوعية هذا ما جعلها مناسبة وصالحة.

الأساليب الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا:

1. النسبة المئوية: بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجد

أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

(عبدو علي، صيف السامرائي، 1977، ص75)

$$x = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد العينة}} \quad \text{طريقة حسابها: النسبة المئوية تساوي:}$$

ع: عدد العينة ت: عدد التكرارات س: النسبة المئوية

2. كاي مربع:

للتوصل إلى إيجاد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة وفعالية الأداء فقد اعتمد الباحثون على اختبار (كاي مربع)، فيعتبر هذا الاختبار من اختبارات الدلالة الإحصائية الأكثر شيوعا، وهذا نظرا لسهولة استخدامه و فوائده في تقدير الفروق بين العينات أو مدى

تطابقها، ويسمح بحساب الفرق بين تكرار المشاهد (الواقعي) و التكرار المتوقع، كما يستخدم لاختبار العلاقة بين خاصيتين أو ظاهرتين وصفيتين أو بين واحدة وصفية وأخرى كمية.

(مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص10).

ويتم حساب "كاي مربع" كما يلي:

و بعد حساب ك²، نقوم بمقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولة عند درجة حرية و مستوى دلالة معينة، إذا وجدنا أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة، فإننا نقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي هناك عالقة بين الظاهرتين أما إذا كانت القيمة المحسوبة اصغر من القيمة الجدولة، فنقول انه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا توجد هناك علاقة بين الظاهرتين.

المتوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum NI}{N}$$

قانون متوسط الحسابي:

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي مت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كن أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة مسبقا.

خلاصة عامة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أية مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغيير الدائم في بيئة العمل ومن هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدا الاهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب.

وللقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإبتاع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيرا الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة وتعد عملية تقييم أداء العاملين، فهي تحدد مواطن القوة و نقاط الضعف في أداء الأفراد ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم لان أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتاجها.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي وذلك بتحديد و توجيه سلوك الأفراد و تحيقي الرضا في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، (1994). تطور الفكر الإداري المعاصر: دون ذكر بلد النشر، 1994.
2. أحمد علي عياصرة، (2006). القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. أمل عبد العزيز محمود، (1997). الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي-عربي. لبنان: دار راتب الجامعية.
4. بوداود عبد اليمين عطا لله أحمد، (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية.
5. ثروت مشهور، (2010). إستراتيجيات التطور الإداري. القاهرة: دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. جمال الدين محمد مرسى، (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعية الإبراهيمية.
7. جودة بن جابر، (2004). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
8. جون دجارندر، (1989). التميز الموهبة والقيادة. ترجمة محمد رضوان. القاهرة: دار الدولية للنشر والتوزيع.
9. حبيش فوزي، (1991). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: دار النهضة العربية.
10. حسن معوض محسن شلتوت، (1997). التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
11. خليل ميخائيل معوض، (2003). علم النفس التربوي أسسه وتطبيقه. إسكندرية: المركز الإسكندرية للكتاب.
12. رحيم يونس كرو العزاوي، (2008). مقدمة في منهجية البحث العلمي. عمان: دار دجلة.
13. رشيد الزرواتي، (2002). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. الجزائر: دار هومة.
14. رضا السيد، (2007). أسس وعادات التميز لدى الأفراد أو الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة.
15. زكريا الدوري، (2010). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

16. سامر جلدة،(2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة.الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
17. شفيق رضوان، (2008).علم النفس الاجتماعي.لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
18. صفوت فرج،(2007). القياس النفسي. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
19. طارق عبد المجيد البدرى،(2001). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان، الأردن: دار الفكر.
20. عادل محمد زايد،(2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة البشرية. القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.
21. عبد الرحمان بن سليمان الطريفي
22. ، (1997). القياس النفسي والتربوي، نظرياته،أسسه، تطبيقاته.الرياض: مكتبة الرشد.
23. عبد المحي حسن، (2000). منهاج البحث والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية، القاهرة: دار المعرفة.
24. عبدو علي،صيف السامرائي، (1977). طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية: بغداد: جامعة بغداد.
25. علي السلمي، (2002).إدارة التميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
26. كاظم نزار الركابي، (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة عمان،الأردن:دار وائل للنشر.
27. كمال محمد مغربي، (1995).أساسيات الإدارة. عمان: دار الفكر.
28. ماثيو جيدير (2004). منهجية البحث ودليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل ماجستير والدكتوراه، ترجمة فرنسية.
29. محمد أبو الخير،(2008).النجاح والتميز في ظل العولمة. القاهرة: دار المصرية اللبنانية.
30. محمد إسماعيل بلال، (2005).السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
31. محمد شحاتة ربيع(2010). علم النفس الاجتماعي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. محمد نصر الدين رضوان، (2006). مدخل إلى مقياس في التربية البدنية والرياضية، مركز الكتاب للنشر.

33. مدحت أبو النصر،(2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع .
34. مدحت أبو النصر،(2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
35. مقدم عبد الحفيظ،(2003). الإحصاء النفسي و التربوي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
36. موريس أنجرس،(2006). تدريبات علمية. ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سعدون منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. الجزائر: دار القصة للنشر .
37. نعيمة العباس لخفاجي،(2004). الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة.
38. نواف الكنعان،(2007). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
39. هادي مشعان ربيع، (2008). علم النفس الإداري. عمان، الأردن :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رسائل جامعية:

1. بالهادي سعيدة. (2008). تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر
2. بسام عبد الرحمان يوسف. (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة الدكتوراه، دراسة إستطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، العراق.
3. جلال سعد الملوك عبد الرحمان شريف. (2002). اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظم دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.

ملتقيات علمية :

1. أضواء كمال الجراح(2012). دور عمليات إدارة والمعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الإبداع والأداء المتميز، جامعة الموصل، العراق.

2. سنديّة مروان سلطان الحيايى. (2008). دور المنظمة المعرفية في تقرير الأداء المتميز، دراسة تحليلية لأراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل، العراق.

مجالات:

حسناء حسن عبد المجيد. (2011). القيادة الإيجابية والإستراتيجيات الأداء المتميز. مجلة التنمية الإدارية، العدد 132.

مواقع إلكترونية:

1. أسيل علي مزهر (2014). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، الموقع الإلكتروني: www.arado-org.eg

القواميس والمعاجم :

1. ابن منظور. أبي الفضل جمال الدين (2000). لسان العرب. بيروت: دار الكتب العلمية.
2. الصالح المصلح. 1999. قاموس المصطلحات العلوم الإجتماعية. الرياض، السعودية: دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.