الجمهـــورية الجزائريـــــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة


وزارة التعلـــــيم العـــالي والبحث العلمـي

جامـــــــعة عباس لغرور خنشـــــــــلة

كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتسيير

والعلـــوم التجاريـــة

قسم وعلوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

*Ministry of Higher Education and Scientific Research*

*Abbas Laghrour University Khenchela*

*Faculty of Economics Management and Commercial Sciences*

*Department of Business and Management Sciences*


# دور الأداء والتميز في تنمية المهارات

# دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة–

مـذكـرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة أعمال


إعداد الطالبين:

- بركة عبد الجبار
- عوايجية عبد الجلال

تحت إشراف الأستاذ:

- د. أعقاب نور الدين


لجنة المناقشة

| اسم ولقب الأستاذ | الرتبة العلمية | الجامعة الاصلية | الصفة |
|---|---|---|---|
| دندن صالح | أستاذ مساعد أ | جامعة عباس لغرور خنشلة | رئيسا |
| أعقاب نور الدين | أستاذ محاضر ب | جامعة عباس لغرور خنشلة | مشرفا ومقررا |
| براهيمي سمير | أستاذ محاضر أ | جامعة عباس لغرور خنشلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

# الشكر والعرفان

قال رسول الله صل الله عليه وسلم {من لا يشكر الله لا يشكر الناس}

فشكرنا الأول والأخير لله عز وجل الذي أكرمنا بنعمة العلم والعمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل " أعقاب نور الدين"، على كل ما بذله من مجهودات خلال فترة الاشراف على هذا العمل ونطلب من الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناته.

دون أن ننسى شكر الأساتذة المحترمين " دندن صالح وبراهيمي سمير"

أعضاء لجنة المناقشة.

كما أدين بالشكر إلى مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة-

وأخيرا لا يفوتنا تقديم الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

**ملخص**

إن التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات أجبرتها على البحث عن أفضل السبل للتكيف معها والحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها في السوق بهدف الإستمرارية والتميز.

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق أداء متميز وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية هي عملية تنمية المهارات. هذه الاخيرة التي تعتبر من أغلى أصول المؤسسة لما تنفرد به من خصائص كالقدرة على الإبداع، الليونة، التجديد والجودة وكلها من مقومات الأداء المتميز. لذلك فالمؤسسات الحديثة وفي سعيها لأن تكون متميزة تركز جهودها في سبيل تنمية مهاراتها والإهتمام بها أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، تنمية المهارات الأداء المتميز.

**Abstract**

The rapid changes occurring in the environment surrounding organizations have compelled them to seek the best ways to adapt, maintain their position, and assert their presence in the market in pursuit of continuity and excellence.

Among the approaches that contribute to achieving outstanding performance and enhancing an organization's competitiveness is the process of skills development. Skills are considered one of the most valuable assets of an organization due to their unique characteristics such as creativity, flexibility, innovation, and quality—all of which are essential components of distinguished performance.

Therefore, modern organizations, in their pursuit of excellence, focus their efforts on developing and giving greater attention to their skills.

**Keywords:** skills, skills development, outstanding performance.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

ملخص..... I
قائمة الجداول: ..... V
قائمة الأشكال: ..... VI
مقدمة:..... أ
**الفصل الأول: التأصيل النظري للدراسة**
تمهيد: ..... 6
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة ..... 7
المطلب الأول: ماهية الأداء وأبعاده ..... 7
الفرع الأول: مفهوم الأداء ..... 7
الفرع الثاني: أنواع الأداء ..... 9
الفرع الثاني: أبعاد الأداء..... 10
المطلب الثاني: التميز، العوامل المؤثرة على تحقيق التميز ..... 13
الفرع الأول: تعريف التميز ..... 13
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تحقيق التميز..... 14
المطلب الثالث: المهارات، خطوات تنمية المهارات ..... 16
الفرع الأول: مفهوم المهارات وأنواعها ..... 16
الفرع الثاني: خطوات تنمية المهارات ..... 18
المبحث الثاني: الدراسات السابقة..... 20
المطلب الأول: الدراسات السابقة..... 20
الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية..... 20

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ..... 22
المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية..... 22
خلاصة:..... 24

**الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة–**

تمهيد:..... 26
المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة..... 27
المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة ..... 27
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ..... 27
المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية الشباب والرياضة..... 30
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 33
المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة..... 33
المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية..... 34
المطلب الثالث: نموذج الدراسة والإختبارات المستخدمة..... 37
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 40
المطلب الأول: عرض النتائج..... 40
المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات..... 55
خلاصة..... 60
خاتمة:..... 62
قائمة المصادر والمراجع:..... 67

**قائمة الجداول:**

الجدول رقم 1: عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والإستبيانات القابلة للدراسة ..... 34
الجدول رقم 2: توزيع سلم ليكارت ..... 36
الجدول رقم 3: نتائج إختبار kolmogrov –sminrov test..... 38
الجدول رقم 4: نتائج إختبار الفاكروميخ ..... 39
الجدول رقم :5 خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس..... 40
الجدول رقم :6 خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية..... 41
الجدول رقم :7 خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 42
الجدول رقم :8 خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية ..... 43
الجدول رقم 9: يمثل المنصب الوظيفي ..... 44
الجدول رقم 10: تحليل عبارات المواظبة والمثابرة على العمل..... 46
الجدول رقم 11 : تحليل عبارات الدقة والجودة في الإنجاز..... 47
الجدول رقم 12: تحليل عبارات العمل ضمن الفريق ..... 49
الجدول رقم 13: تحليل عبارات التحفيز..... 51
الجدول رقم 14: تحليل عبارات تنمية المهارات..... 53
الجدول رقم 15: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد الأداء والتميز البشري وتنمية المهارات ..... 56
الجدول رقم 16: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد الأداء والتميز البشري وتنمية المهارات ..... 58

**قائمة الأشكال:**

الشكل رقم 1: لهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة ..... 28
الشكل رقم 2: نموذج الدراسة ..... 37
الشكل رقم 3: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس ..... 41
الشكل رقم 4: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية ..... 42
الشكل رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 43
الشكل رقم 6: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية ..... 44
الشكل رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي ..... 45

# مقدمة

**مقدمة:**

لقد ازداد الاهتمام الأكاديمي المؤسساتي لموضوع الأداء والتميز في قطاع الأعمال وتزامنت مع مجموعة من التحديات التي تؤول دائما إلى التزايد والتغيير السريع والتنافسية الشديدة، مما يجعل من الضروري البحث عن سبل فعالة لضمان الإستمرار والتطور.

لم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط بتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات، بل أصبح مرهونًا بقدرتها على تطوير مواردها البشرية وتعزيز قدراتها الداخلية. في هذا السياق، يظهر الأداء والتميّز كمحورين أساسيين في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان إستدامتها.

والحقيقة أن تحديد مفاهيم الأداء بصفة عامة والتميز بصفة خاصة، يعتبر من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام. ومن أهم التحولات البارزة في البحث عن التميز، هو الإنتقال من التركيز على الأصول المادية كمقومات للتميز إلى التركيز على الأصول غير الملموسة، والتي يمثل رأس المال البشري محورها ومصدرها الرئيسي والكفاءات والمهارات أهم دافع ومحرك لها. إذ باتت المهارات والكفاءات المبدعة ذات الخبرات العالية الأساس الأنجع والأهم الذي يمكن أن تعتمده المنظمة كسلاح لمواجهة المستقبل والتميز عن الآخرين.

من جهة أخرى، تمثل تنمية المهارات أحد أهم مرتكزات تطوير الأداء والتميّز، إذ تُعتبر المورد البشري العامل الحاسم في أي عملية تطوير مؤسسي. فالمهارات التي يمتلكها العاملون تسهم في تعزيز الفاعلية وتحسين نوعية العمل، كما أن الاستثمار في تنميتها يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

وانطلاقًا مما سبق، تبرز الإشكالية المحورية لهذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- **ما هو دور الأداء والتميز في تنمية المهارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة– ؟**

**التساؤلات الفرعية:**

- ما المقصود بمفهومي الأداء والتميز في المؤسسة؟
- أين يكمن دور الأداء والتميز في تنمية مهارات الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأداء وتنمية المهارات في مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ؟

**الفرضيات:**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:**

- يساهم الأداء والتميز في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية–خنشلة–

**الفرضيات الفرعية:**

- تفترض الدراسة أنّ المواظبة والمثابرة ترتبطان بتنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- تبحث الدراسة عن إمكانية وجود علاقة بين الدقة والجودة في الإنجاز وبين تنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- تختبر الدراسة ما إذا كان للعمل ضمن فريق تأثير على مستوى تنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- تستقصي الدراسة دور التحفيز الوظيفي في تطوير المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يساهم هذا البحث في التركيز على توضيح العلاقة بين الأداء والتميز ودوره في تنمية المهارات في مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة–
- تقديم إطار عملي يربط أبعاد الأداء بالأداء البشري بالمديرية.
- الكشف عن العوامل المؤثرة على تحقيق التميز بالنسبة للفرد والمؤسسة.

- إدراك الدور الحقيقي للأداء والتميز الذي يؤدي إلى تنمية المهارات في المؤسسة.
- التركيز على ضرورة تنمية المهارات وأثرها على تحسين الأداء.

**أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (الأداء، التميز، المهارات)، فضلا عن بناء قاعدة متينة يمكن الإستفادة منها نظريا وعلميا في إثراء البحوث والدراسات.
- معرفة مستوى المهارات السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إبراز دور الأداء والتميز في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة–

**دوافع اختيار الموضوع:**

لم يكن إختيار موضوع الدراسة صدفة، وإنما كان لبعض الاعتبارات الموضوعية والذاتية ومن أهم هذه الإعتبارات:

- بلوغ موضوع الأداء والتميز أهمية بالغة في كل المؤسسات بما فيها مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- التعرف على المهارات لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.
- توافق الدراسة مع تخصصنا في إدارة الأعمال ورغبتنا في التعمق فيه.
- الإهتمام الشخصي بالمهارات وتنميتها إستنادا إلى التطورات التي يشهدها العالم اليوم.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود البشرية:** موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية المستغرقة ما بين: 2026/03/31 إلى 2026/04/14.
- **الحدود المكانية:** مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة الكائن مقرها بالمدينة الجديدة.
- **الحدود الموضوعية:** اشتمل البحث على دور الأداء والتميز في تنمية المهارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

**المنهج المتبع في الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على قواعد ونظريات المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك من خلال وصف متغيرات البحث المتمثلة في الأداء والتميز وتنمية المهارات، ووصف العلاقة بين المتغيرين، والإعتماد على أداة الإستبيان بإعتباره أحد أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة التأثير وقوة العلاقة بين متغيرات البحث كما تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الإختبارات وذلك بإستخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات الإحصائية.

**صعوبات الدراسة :**

- صعوبة تحديد المتغيرات بدقة وخاصة متغيرات الأداء والتميز لكونها مفاهيم متعددة الأبعاد وتتطلب مؤشرات قياس واضحة؛
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عملهم، مما أخذ منا وقتا في جمع الإجابات؛
- إمتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الإستبيان بحجة عدم وجود وقت لذلك.

**هيكل الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة وفق هيكل منهجي منظم يتضمن فصلين رئيسيين، على النحو الآتي:

**الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**

ويتناول الجانب النظري للبحث، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء والتميز وتنمية المهارات، إضافة إلى تقديم أهم الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

**الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة**

ويتضمن الجانب التطبيقي للبحث، من خلال عرض منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأدواتها، ثم تحليل البيانات المجمعة واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وصولًا إلى تقديم الإستنتاجات والتوصيات.

# الفصل الأول

## التأصيل النظري للدراسة

**تمهيد:**

يُعدّ الأداء والتميز من المفاهيم الجوهرية في سياق التنمية البشرية والمهنية، لما لهما من دور محوري في تحسين جودة العمل، تحقيق الأهداف وبناء الكفاءات. فقد أصبح السعي نحو تحقيق أداء فعّال وتميّز مستدام أحد أبرز التحديات التي تواجه الأفراد والمؤسسات على حد سواء، في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة.

وفي هذا الإطار، تبرز المهارات بإعتبارها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الأداء والتميز، حيث أن تنميتها بشكل منهجي ومدروس يسهم في تعزيز القدرات الفردية والجماعية، ويُعدّ مؤشراً على كفاءة الأنظمة التعليمية والتكوينية والإدارية. ومن هذا المنطلق، تتداخل مفاهيم الأداء، التميز، وتنمية المهارات ضمن منظومة متكاملة تهدف إلى الإرتقاء بالمردودية والجودة في مختلف الميادين.

وانطلاقاً من أهمية هذا التكامل، يتناول هذا الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أساسيين كالتالي :

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تُعدُّ الكفاءة في الأداء والسعي نحو التميز من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الفردية والمؤسساتية على حد سواء. فالأداء لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل يتجاوز ذلك ليعكس مستوى الجودة والإبداع في تنفيذها، وهو ما يفتح المجال أمام تحقيق التميز باعتباره ثمرة لجهود واعية وعوامل متداخلة تسهم في بلوغه. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المهارات بوصفها الأداة الفاعلة التي تمكّن الفرد من التطوير المستمر ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والحياة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تناول الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء وأبعاده، ثم استعراض التميز والعوامل المؤثرة على تحقيقه، وصولاً إلى تحديد مفهوم المهارات وبيان خطوات تنميتها.

### المطلب الأول: ماهية الأداء وأبعاده

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء، ونظرتهم إليه، تعددت مسهاماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مسايرتها للتحولات الإقتصادية وهو ما سنتطرق إليه بالإضافة إلى أبعاد الأداء من خلال المطلب التالي:

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع الإختلاف فيه إلى التباين في وجهات نظر الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الإنسانية والاجتماعية لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات.

**أولا: تعريف الأداء**

إن مصطلح الأداء باللغة اللاتينية هو ( performance ) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي أن مصطلح ( to performe ) له معنى واضح ومحدد، وهو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "[1].

[1] أحلام غربال، **أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت–جمورة–بسكرة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية وتنظيمات، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 70.

و يعرف ( **Peter Drucker** ) الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتفق معه في هذا التعريف كل من ( Robbins ) و( Wierseman ) حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل[1].

كما يعرف ( **سيد مصطفى** ) الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية "[2].

ويظهر من التعريفين الإختلاف في توجه كل من الباحثين، فالباحث ( Peter Drucker ) يرى بأن التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل بإتفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو. أما ( **أحمد سيد مصطفى** ) ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط، فكلما ازدادت الفجوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما هو مخطط لتحقيقه، وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

ويرى ( **Lorrino** ) أن الأداء هو " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ( V ) ومجموع القيم المستهلكة ( Ci )، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات ( مراكز تكلفة ) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة [3].

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والإتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد بحيث اتفق معظم المفكرين على اختلاف اتجاهاتهم على أن الأداء نشاط شمولي مستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس وأبعاد محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى الأهداف طويلة الأجل.

---

[1] Drucker Peter, **L'avenir du Management selon Drecker**, paris, editions village mondial, 1999, p73.

[2] مصطفى سيد أحمد، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 209.

[3] Lorino Philipe, **comptes et récits de la performance**, paris, éditions d'organisations, 1999, *p p 47-48.*

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا على الأداء هو المرادف الذي يعبر عن مدى تحقيق الأهداف الموجودة من خلال تأدية عمل ما أو تنفيذ مهمة بالاستخدام الأمثل للموارد.

**الفرع الثاني: أنواع الأداء**

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى إختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها ندكر ما يلي[1]:

**أولا: حسب معيار المصدر**

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**1- الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد وهو ينتج عن التوليفات التالية:

1-1 **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

2-1 **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة، تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

3-1 **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

**2- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الخارجي الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

1-2 **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المؤسسة فيما يلي:

أ- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة ومدى بلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

[1] بوكرك أسامة، **أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من آراء أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة ميلة، 2023، ص ص 10-11.

ب- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة.

2-2 **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ- **الأداء الإقتصادي:** يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

ب- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجيا، كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

ت- **الأداء الإداري:** يتمثل الأداء الإداري في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن إستخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

**الفرع الثاني: أبعاد الأداء**

لقد قمنا بحصر أبعاد الأداء فيما يلي: "المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل".

**أولا: المواظبة والمثابرة على العمل**

إن المواظبة والمثابرة على العمل تأتي من إلتزام الفرد اتجاه عمله، فالإلتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، أو هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والإلتزام بقيمها والإخلاص لها والإستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها، حيث يرى Angle et Perry أن السلوكيات الناتجة عن الإلتزام تتميز بالخصائص التالية [1]:

1- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل مؤسسته حيث تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.

[1] شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة**، رسالة ذكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 160.

2- توضح تلك الإلتزامات الإستغراق من قبل الأفراد اتجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة. وعليه فالمواظبة والمثابرة من سلوكيات التزام الفرد التي تعكس الترابط والتواصل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف إلى ومن العمل والمثابرة هي الجدية والتفاني في العمل الموكل للفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ( الإلتزام بالمواعيد المحددة ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد وتكمن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عامل مهم في خلق الحماس والجد في العمل باعتبارها عامل من عوامل الإنضباط الداخلي الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة إلتزامه بأدائه كاملا.

**ثانيا: الدقة والجودة في الإنجاز**

مما لاشك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تحققه الجودة من مزايا متعددة كإنخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، معدلات تأخر أقل إضافة إلى الإستغلال الأمثل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية.

والجودة حسب ( Juran et Gryna 1980 ) هي ملائمة الإستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقا. والجودة هنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء، بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة[1].

**ثالثا: التحفيز**

التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Herzberg، Maslow، McGregor وغيرهم من الذين اهتموا بهذه الظاهرة لأنها المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، فالتحفيز يساهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم ليحصلوا على المكافات الأفضل لذا يعرف التحفيز على أنه مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات والتفضيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب كما عرف كذلك على أنه

[1] صلاح الدين الهيتي، **تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية**، الأردن، 2005، ص 26.

" المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجهه، أو هو القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يودي العمل. دائما وفي نفس الإطار عرف George Terry et Stephen (G. Franklin) التحفيز على أنه حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة. أما Jean Rigollot فاعتبره الإستعداد المسبق للإلتزام بالعمل بطريقة معينة.

إذن فالتحفيز هو تلك العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لإستنهاض هممهم لكي يوظفوا طاقاتهم وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف [1].

**رابعا: العمل بروح فريق العمل**

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث نجد أن معظم الأعمال أو المهام أصبحت تؤدى بطريقة جماعية أكثر من كونها تؤدى بطريقة فردية منفصلة وذلك للنتائج المحققة عن طريق العمل الجماعي لذا فتغيير المؤسسة لتنظيم العمل بها إلى التنظيم بالفرق يوفر لها المرونة التنظيمية التي تمكنها من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل، ذاك أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة أي هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والإستجابة السريعة للتغيرات، لأنهم يرون أنفسهم ككيان إجتماعي فاعل نتيجة العلاقات المنظمة بينهم.

إن إشتراك مجموعة من الأفراد في عمل واحد يؤدي إلى إستغلال أقصى طاقاتهم بشرط أن يكونوا أوفياء لفرقهم، لينتج عنها بناء المهارات وتقاسم المعارف بين أعضاء الفرق.

فرق العمل أو ما أصبح يطلق عليها بفرق التعلم هي شكل من أشكال التعاون حيث يتم فيها السماح لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل وإن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لتحقيق الهدف وتحسين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن إختيار أعضاءه وحسن مشاركتهم لأن فريق العمل في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة تنصهر فيها كل القدرات والأهداف والقيم الشخصية المستقلة للأفراد لتتشكل هوية جماعية. ويحتاج بناء عمل فريق إلى:

[1] شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

1- الإتفاق بين أعضاءه على توزيع العمل فيما بينهم.

2- تحديد مساهمة كل عضو في المشاركة في إنجاز الأعمال.

3- كيفية حل الصراعات واتخاذ القرارات.

معنى ذلك أن عملية بناء الفريق هي سلسلة من النشاطات المصممة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد، فهي طريقة إيجابية للتأثير في العلاقات بين الأفراد لأن جوهر فكرة الفريق هو الإبتعاد عن الفردية في التصرف في إتخاذ القرارات أي قيام العمل على الأسلوب الجماعي، على التعاون، بناء روح الثقة بين الأفراد، توفير الإتصال المفتوح والمتبادل، زيادة تدفق المعلومات، تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم مما يسمح بتحسين الأداء البشري واستنهاض هممهم وروح التحدي لدى الفريق [1].

**المطلب الثاني: التميز، العوامل المؤثرة على تحقيق التميز**

سنتطرق من خلال المطلب الموالي إلى تعريف التميز والعوامل المؤثرة على تحقيق التميز.

**الفرع الأول: تعريف التميز**

هناك عدة تعريفات للتميز يمكن حصرها فيما يلي[2]:

يعرف التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج.

وقد نظر إليه بعض الإداريين في سياقات الجودة، فعرفه أحدهم بأنه الأداء الرفيع في المستوى الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف المؤسسة، كما ونوعا، في ظل منظومة عمل يتوافر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.

أو هو التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بالكفاءة والجودة نفسها أو بمستوى أفضل.

وجعله بعضهم نتاج ممارسات وإجراءات عمل فعرف بأنه الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها وإستراتيجيتها الإدارية والتنظيمية.

[1] شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

[2] زكرياء محمد هيبة، صلاح صالح معمار، **إدارة التميز: الأسس، المداخل، النماذج**، المملكة العربية السعودية، دار سيبويه، 2024، ص09.

أو هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها.

أو هو مجموع الجهود المبذولة من أجل نجاح طويل الأجل لكل من العاملين والعملاء والمجتمع، أو هو إدامة النتائج المتميزة للمعنيين.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تحقيق التميز**

إن تحقيق التميز الوظيفي حلم يسعى إليه كل موظف طموح، ورحلة تتطلب بذل الجهد والمثابرة، وتتعدد العوامل التي تُساهم في تحقيقه، وتختلف من شخص لآخر. ولكن بشكل عام، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين[1]:

**أولا: العوامل الشخصية**

1- **المهارات والمواهب**: امتلاك مهارات وخبرات مُتقدمة في مجال العمل يُعدّ أساسا للتميز بالإضافة إلى امتلاك

مواهب وقدراتٍ مُميزة تُساعد على الإبداع والابتكار.

2- **المعرفة والخبرة**: تُعدّ المعرفة المتراكمة والخبرة العملية الطويلة من أهم مفاتيح التميز، حيث تُتيح للموظف فهم عمله بعمق واتخاذ القرارات الصائبة.

3- **الصفات الشخصية**: تتعدد الصفات الشخصية التي تُساهم في تحقيق التميز، مثل: الإيجابية، والمثابرة، والقدرة على العمل الجماعي، والإتصاف بروح المسؤولية، والأمانة، والإنضباط.

**ثانيا: العوامل الخارجية**

يُعدّ تحقيق التميز الوظيفي مسعى يسعى إليه الكثيرون، وبالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تكمن في قدرات الفرد ومهاراته، تلعب العوامل الخارجية دورًا هامًا في تمكين الفرد من الوصول إلى أقصى إمكاناته. وتشمل هذه العوامل الخارجية ما يلي:

[1] محمد عقوني، **تحقيق التميز الوظيفي**، 2024، ص ص 11-15.

**أولا: بيئة العمل**

1- **بيئة عمل إيجابية:** تشجع على التعاون، وتُقدّر الإبداع، وتُتيح الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، تُساهم في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

2- **ثقافة تنظيمية داعمة:** تُعزّز ثقافة التعلم والتطوير، وتُكافئ الإنجازات، وتُوفّر فرصًا متساوية للترقية، تُشجّع الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق التميز.

3- **موارد كافية:** توفر الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، تُساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بفعالية وتحقيق أفضل النتائج.

**ثانيا: فرص التطوير والتدريب**

1- **برامج تدريبية منتظمة:** تتيح للموظفين اكتساب مهارات جديدة وتطوير مهاراتهم الحالية، تُساعدهم على مواكبة التطورات في مجال عملهم وتحسين أدائهم.

2- **فرص التعلم الذاتي:** تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي من خلال توفير الموارد والمراجع اللازمة، تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

3- **برامج التوجيه:** ربط الموظفين بموظفين ذوي خبرة في المجال، يُساعدهم على إكتساب خبرات جديدة وتلقي التوجيه والدعم اللازمين.

**ثالثا: دعم المديرين والزملاء**

1- **إدارة فعّالة:** تُوفّر التوجيه والدعم اللازمين للموظفين، وتُحدّد توقعات واضحة وتُقيّم الأداء بشكل عادل، تُساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم.

2- **زملاء داعمون:** يتعاونون مع بعضهم البعض، ويشاركون الأفكار، ويقدمون المساعدة والدعم، يُساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والابتكار.

3- **علاقات إيجابية مع الزملاء:** تُعزّز الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة، وتُحفّز الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق التميز.

بالإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه، تلعب العوامل الخارجية الأخرى دورًا في تحقيق التميز الوظيفي، مثل:

**رابعا: الموقع الجغرافي**

قرب مكان العمل من السكن يُقلّل من وقت التنقل ويُحسّن من نوعية الحياة. توفر مرافق وخدمات جيدة في المنطقة المحيطة بالعمل يُحسّن من مستوى رضا الموظفين.

**خامسا: التوازن بين الحياة العملية والشخصية**

تُوفّر إمكانية العمل المرن أو ساعات عمل مرنة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية.

تقدم إجازات مدفوعة كافية تُتيح للموظفين الاسترخاء وإعادة شحن طاقاتهم.

ختامًا، إن تحقيق التميز الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتقديم فرص للتطوير والتدريب، ودعم المديرين والزملاء، يمكن للمنظمات تمكين موظفيها من تحقيق إمكاناتهم الكاملة والوصول إلى التميز في عملهم.

**المطلب الثالث: المهارات، خطوات تنمية المهارات**

**الفرع الأول: مفهوم المهارات وأنواعها**

سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم المهارات وأنواعها.

**أولا: مفهوم المهارات[1]**

إن التطورات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسات غيرت الكثير من المعطيات، عدلت المفاهيم وتغيرت النظرة للعديد من المصطلحات كالمؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام، لأن الواقع يفرض القدرة على المزج والتجسيد في وضعية العمل وهو ما يعني بروز مصطلح المهارات تدريجيا وحلوله محل المؤهلات.

وتجلى تطور مفهوم المهارات أكثر في سنوات الثمانينات بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية ( الجودة، الإبداع...) التي عقدت الوضعيات الوظيفية، وتطلب الأمر البحث عن أفراد موارد بشرية ماهرين قادرين على التأقلم مع مستجدات المحيط ومواجهة التحديات الجديدة. غير أن الإهتمام بمصطلح المهارات بلغ عدة أوجه في سنوات

[1] شنافي نوال، **دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث عشر، الجزائر، جامعة بسكرة، 2013، ص 126.

التسعينات خاصة باقترانه أكثر بمجال التسيير، لأن ضغوط التنافسية تزايدت على المؤسسات، حيث لم تعد قادرة فعلا على ضمان بقائها في ظل محيط يتسم بالتطور والتغير المستمر إلا بميزة تنافسية. وهو ما تحقق على يد المهارات لأنها برهنت على قدرتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، على حل المشاكل، تسيير المخاطر لتتزايد شيئا فشيئا الأهمية المتنامية للمهارات في المؤسسة.

وهو ما جعل هذا المصطلح محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فحاولوا الغوص في مفهومه وتحديده، غير أن أرائهم إختلفت حول مدلوله ذاك أنه مصطلح متعدد المعاني والاستعمالات ( Un terme polysémique ).

فعرفت المهارات على أنها " مجموع ثلاثية المعارف، الممارسات والتحلي " أو هي مجموع المعارف والقدرات والسلوكات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين ودائما في نفس الإطار عرفت المهارات أيضا على أنها " القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم.

**ثانيا: أنواع المهارات**

تعددت تصنيفات الباحثين للمهارات لتعدد المعايير المعتمدة فمنهم من يصنفها حسب المستوى التسييري إلى مهارات تقنية مهارات تكتيكية، ومهارات إستراتيجية[1].

ومنهم من يصنفها حسب التخصص إلى مهارات متخصصة ومهارات عامة.

غير أن التصنيف الأكثر شيوعا للمهارات هو مهارات فردية ومهارات جماعية.

فالمهارات الفردية يعتبرها Alain Meignant ممارسات عملية في نشاط معين، بمعنى آخر هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية.

أما المهارات الجماعية فهي عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وأعمال الفريق فهي تمنح القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وإقتراح الرؤى والوسائل لسبق تطورات المحيط أو التكيف معه، إن إدراك المؤسسة لأهمية التحولات والتغيرات الجذرية التي مست محيطها التنافسي وتعدلت على إثرها شروط نجاح المؤسسات حيث لم تعد تقدر بكمية الأموال المادية المجمعة، وإنما وبالدرجة الأولى بكمية المعارف والمهارات زاد التركيز الإستراتيجي على المهارات خاصة مع الإنفتاح المتزايد للأسواق العالمية وكذلك اتساع رقعة تطبيق

[1] شنافي نوال، **دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص 128.

التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، انتشار العولمة وكلها تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على إستقرار المؤسسة وعلى موقعها التنافسي.

والقدرة على التأقلم مع هذه التحديات يتطلب الإبداع، تطوير الجودة والتميز وهي جملة عناصر تأتي ضمن متطلبات التنافسية الجديدة وتعكس المهارة عامل التميز فيها لأن مستوى المهارات ونوعية اليد العاملة هي التي تحقق الاختلاف والتمايز بين المنافسين وتسمح بالدخول إلى الأسواق العالمية وهو ما أكد عليه المكتب العالمي للعمل.

**الفرع الثاني: خطوات تنمية المهارات**

**1- تحديد الأهداف**

حدد ما تريد تحقيقه من خلال تطوير قدراتك ومهاراتك.

**2- تقييم قدراتك ومهاراتك الحالية**

ما هي نقاط قوتك ؟ ما هي نقاط ضعفك ؟ ما هي المهارات التي تحتاج إلى تطويرها ؟[1]

**3- وضع خطة**

حدد الخطوات التي ستتخذها لتحقيق أهدافك.

**4- البحث عن الموارد**

ابحث عن الكتب والمواقع الإلكترونية، والدورات التدريبية التي ستساعدك على تطوير قدراتك ومهاراتك.

**5- الممارسة**

لا توجد طريقة أفضل لتطوير المهارات من الممارسة المستمرة.

**6- الصبر**

تطوير القدرات والمهارات يتطلب وقتاً وجهداً، فلا تستسلم إذا لم تر نتائج فورية.

[1] محمد عقوني، **رحلة تطوير المهارات: تمكينك للنجاح في عالم متغير**، 2024، ص 27

**7- التقييم**

قيم تقدمك بشكل دوري وقم بإجراء التعديلات اللازمة على خطتك.

ومن جانب آخر وكعناصر إضافية تساعد على تنمية المهارات:

**8- إبحث عن قدوتك**

ابحث عن شخص ناجح في المجال الذي تسعى إليه وتعلم من تجاربه.[1]

**9- انضم إلى مجتمع**

انضم إلى مجتمع من الأشخاص الذين يشاركونك نفس الإهتمامات.

**10- كن إيجابياً**

حافظ على نظرة إيجابية وكن مثابراً.

11- **لا تخف من الفشل**

الفشل هو جزء من عملية التعلم.[2]

[1] محمد عقوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

[2] محمد عقوني، مرجع سبق ذكره، ص 28.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الموضوع، حيث سيتم التركيز على اهدافها والأساليب المستخدمة وكذا أهم النتائج المتوصل اليها، حيث سنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على مجموعة واسعة من الأعمال العلمية والتي تناولت موضوعنا من مختلف الزواية.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة**

**الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية**

**أولا: دراسة بوكرك أسامة بعنوان " أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي"، 2023.**

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من خلال المهارات الناعمة بأبعادها الأربعة ( الإتصال والتواصل، العمل ضمن الفريق والتفاوض، القدرة على القيادة وإتخاذ القرارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات) حيث تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المتواجدين بالمركز الجامعي ميلة، وتم سحب عينة عشوائية من الأساتذة مكونة من 61 فرد وإستخدامات الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS22.

**ثانيا: دراسة أحلام غربال بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، 2022.**

حاولت هذه الدراسة توضيح أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة البسكرية للإسمنت – بسكرة – ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم إستبانة شملت ( 54 ) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ( 130 ) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V19 وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي ( الوسط الحسابي الانحراف المعياري ) ، الانحدار الخطي البسيط ، تحليل التباين الأحادي.... الخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية المؤسسة البسكرية للاسمنت ، وهذا ما يدل على إهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع. كما بينت الدراسة إرتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة

دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة.

وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية : ( المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية ما نسبته 11 % من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز المؤسسة البسكرية للإسمنت.

**ثالثا: دراسة شنافي نوال بعنوان " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية " 2015.**

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل – بسكرة، في تحسين الأداء بالمؤسسة، وتم الإعتماد على المقابلة والإستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم إختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الإستبانة عليهم، وتم إستعادة 90 إستبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها بإستخدام برنامج.SPSS.V19 في التحليل الإحصائي للبيانات بالإعتماد على عدة مقاييس أهمها: الإحصاء الوصفي، معامل الإنحدار، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي وإختبار T للعينات المستقلة.

حيث توصلت النتائج إلى وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء، حيث فسر متغير تسيير المهارات مانسبته 80,70% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

**رابعا: دراسة صلاح الدين الهيتي بعنوان " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، 2005.**

حاولت هذه الدراسة توضيح تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الفردية والتنظيمية على الأداء الفردي وذلك من خلال الدراسة الميدانية في مصانع مدينة الحسين بن عبد الله الثاني وبالضبط مصنعي الجمل والطريق الشريف، ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 685 عاملا من العمال الأردنيون والصينيون الذين يعملون بهذه المصانع. لتوضح النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثير للاختلافات المحتملة للقيم الفردية والتنظيمية كقيم العمل الوقت التعاون ، الطموح والثقة بالنفس التطوير والتغيير ، الإنجاز ، الإنضباط على الأداء الفردي للعمال داخل المصانع. وبالتالي فإن توافر هذه القيم يؤثر في مستوى الأداء بشكل مباشر.

**الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

**أولا: دراسة بيتر دراكر بعنوان: "L'avenir du Management selon Drucker 1999.**

حاولت هذه الدراسة، التي قدمها بيتر دراكر، توقع مستقبل الإدارة الحديثة من خلال تحليل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي يشهدها عالم الأعمال، مع التركيز على بروز إقتصاد المعرفة وتزايد أهمية رأس المال البشري داخل المؤسسات. وقد إعتمد دراكر في كتابه على منهج تحليلي وصفي يقوم على دراسة الإتجاهات العالمية في الإدارة وإرتباطها بالتطورات التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية، بهدف توضيح التحديات التي ستواجه المؤسسات مستقبلاً وتحديد ملامح الإدارة الفعّالة في القرن الحادي والعشرين.

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:**

- ✓ أن المعرفة ستصبح المورد الأساسي والمؤثر الأول في أداء المؤسسات، مما يفرض على الشركات إعادة هيكلة أنظمة العمل بما يضمن الاستثمار الأمثل في المهارات والقدرات البشرية.
- ✓ ضرورة التحول نحو القيادة التحويلية التي تعتمد على الإلهام والتوجيه الاستراتيجي وليس فقط على الرقابة التقليدية، وذلك بهدف خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار.
- ✓ أن المؤسسات التي ترغب في الاستمرار ستكون مجبرة على تبني المرونة التنظيمية والتفاعل السريع مع التغيرات التكنولوجية والعولمة.
- ✓ إبراز دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها التزاماً استراتيجياً يساهم في تعزيز الثقة مع محيطها وتحسين أدائها على المدى البعيد.
- ✓ وبشكل عام، بيّن دراكر أن مستقبل الإدارة سيكون موجهاً نحو الابتكار والاستثمار في المعرفة، وأن نجاح المؤسسات سيعتمد على قدرتها على التكيف المستمر وتطوير مهارات العاملين باعتبارهم المحرك الرئيسي للقيمة داخل المنظمة.

**المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

تناولت الدراسات السابقة موضوع المهارات من زوايا وجوانب مختلفة ومنها من تطرق إلى كيفية تسيير هذا المورد الإستراتيجي الهام. ولكون أغلب الدراسات السابقة أكدت على أهمية المهارات ومنها من أكد أيضا على أثر

المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز للمؤسسة وأن للمهارات دور لامتناهي في المؤسسة من خلال قدرتها على إنشاء وإيجاد التميز وبالتالي ضمان الإستمرارية والتفوق.

جاءت دراستنا كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمهارات وأثرها على تحقيق الأداء المتميز، وللوقوف على أهمية وضرورة المهارات بأنواعها كحل أمثل لمواجهة الضغوطات التنافسية من أجل تحقيق التميز في الأداء.

حيث تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن عوامل تحقيق التميز وخطوات تنمية المهارات تقريبا هي نفس العناصر التي تطرقنا إليها.

أما فيما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ينحصر أساسا في التركيز على أبعاد الأداء التي تتمثل في أربعة عناصر أساسية هي: " المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل" والتي تهدف أساسا إلى تنمية المهارات، إما الدراسات التي بين أيدينا فقد تناولت أبعاد المهارات حيث ركزت على الجانب القيادي أكثر واعتبرتها عملية أساسية تساهم في ترشيد إستخدام المهارات وتحفيزها.

وما يدعم إختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة أكثر هو نظرتنا للأداء والتميز والعوامل المؤثرة على تحقيق التميز وفقا لعوامل شخصية وأخرى خارجية تتفاعل مع بعضها البعض لتعمل على تحسينه.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون أن الدراسة تختلف في الجانب المكاني والزماني، حيث اخترنا مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة بإعتبارها واحدة من أهم المديريات التي تضم إطارات ناشطة في مجال التسيير والإدارة والأداء الفعال.

أما من ناحية المنهج فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكون الدراسة ركزت على وجهات النظر المختلفة لعينة من الموظفين والإطارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن نقطة الإختلاف والتميز لهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات يكمن في كيفية طرح ومعالجة وتحليل الأداء والتميز في تنمية المهارات وكيف يمكن أن تؤثر أبعاد الأداء على تنمية المهارات بالمؤسسة محل الدراسة.

**خلاصة:**

في ختام هذا الفصل النظري، يتّضح أن مفاهيم الأداء، التميز، وتنمية المهارات ترتبط فيما بينها بعلاقة تكاملية وثيقة، تجعل من فهمها وتحليل أبعادها ضرورة أساسية لكل من يسعى إلى تطوير القدرات الفردية أو تحسين الفعالية التنظيمية.

فقد تبيّن أن الأداء لا يُقاس فقط بنتائج الأعمال، بل يرتبط بجملة من المعايير السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على مدى فعاليته. كما أن التميز لا يُعدّ هدفاً بحد ذاته فحسب، بل يُمثّل ثقافة وممارسة تتطلب استراتيجيات واضحة وظروفاً مساعدة.

أما تنمية المهارات، فهي ليست عملية عشوائية أو ظرفية، بل هي مسار تدريجي ومنهجي يستند إلى تشخيص دقيق للإحتياجات، وتخطيط مدروس للتطوير، بما يواكب متطلبات العصر وسوق العمل.

وقد ساعد عرض الدراسات السابقة في تقديم رؤى متنوعة تدعم الطرح النظري.

وعليه، فإن الإطار المفاهيمي الذي تناولناه في هذا الفصل يُعدّ قاعدة ضرورية لفهم الجوانب التطبيقية التي سيتم التطرق إليها لاحقاً، خاصة فيما يتعلق بكيفية تجسيد هذه المفاهيم ميدانياً، ومدى انعكاس الأداء والتميز على تنمية المهارات في الواقع العملي.

# الفصل الثاني

## دراسة حالة مديرية الشباب

## والرياضة لولاية -خنشلة-

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين الأداء والتميز وتنمية المهارات، ولغرض التأكد من صحة الكلام النظري سوف نحاول القيام من خلال هذا الفصل التطبيقي بدراسة أبعاد الأداء والتميز ودورها في تنمية المهارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ولهذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغير مستقل واخر تابع من أجل تسيير عملية التحليل. وبهدف تحليل البيانات واستخراج النتائج المساعدة في إثبات ونفي الفرضيات الخاصة بالبحث تم الاعتماد على مناهج وطرق إحصائية معروفة في جمع وتحليل النتائج المتوصل إليها ومنها الإستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة بغية التعرف على أبعاد الأداء ودورها في تنمية المهارات.

**وانطلاقا من هنا وبغية الإحاطة الجيدة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :**

- **المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

## المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الشباب والرياضة

لقد قمنا بإختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة– لتكون محلا للدراسة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي :

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة أحد فروع وزارة الشباب والرياضة وممثلها على المستوى المحلي وهي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي وحلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة.

حيث اتسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة 3، وبقيت على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيدي 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية، حيث يحدد مهام المديريات حيث تقوم لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيوتربوية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب وترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية ( الشباب والرياضة ) وهيكلتها. وجاء في المادة الرابعة من هذا المرسوم أن مديرية الشباب والرياضة للولاية تتضمن المصالح التالية[1]:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة
- مصلحة نشاطات الشباب
- مصلحة الإستثمار والتجهيز
- مصلحة الإدارة والوسائل والتكوين

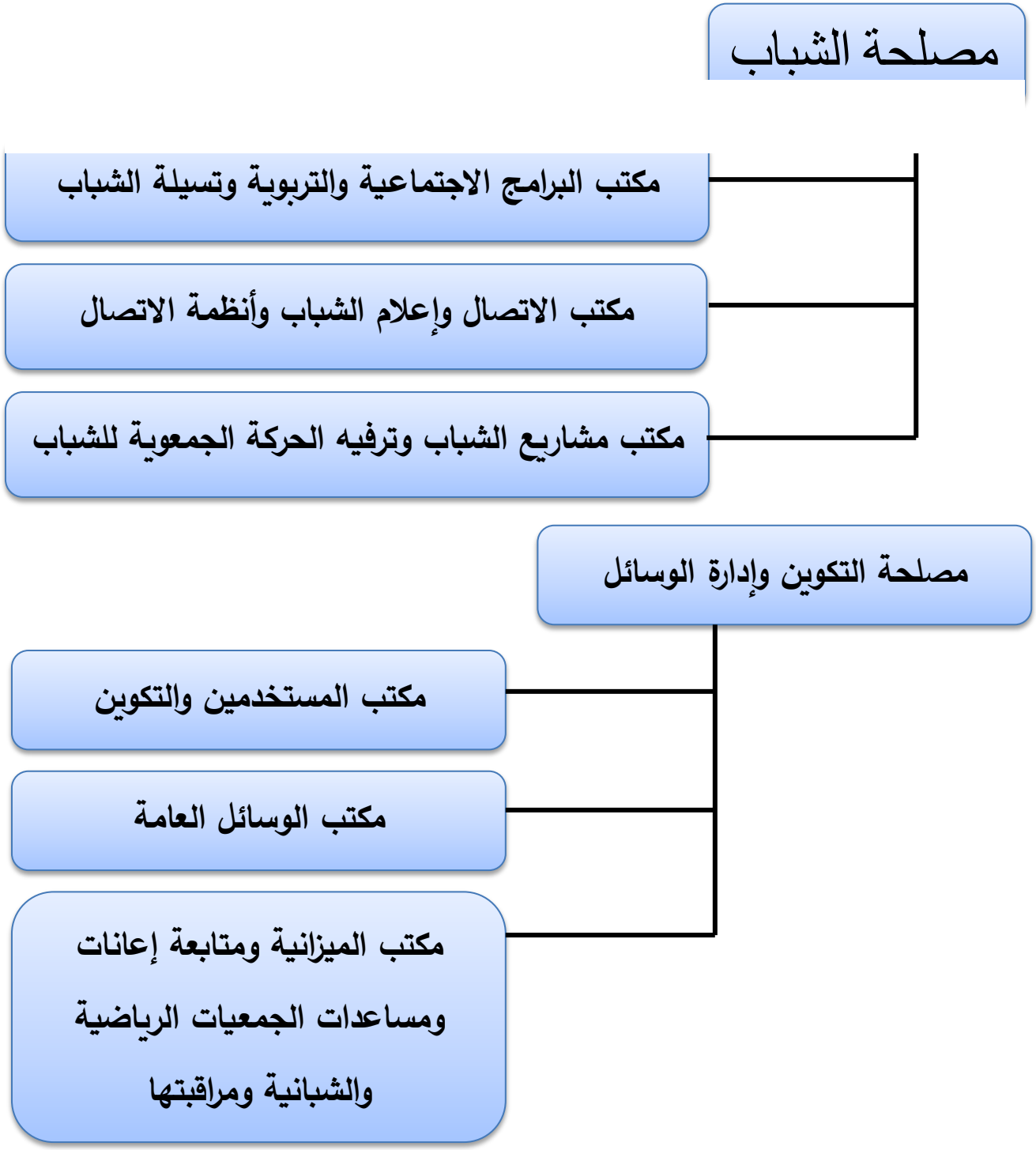
حيث لا تتعدى ثلاث ( 03 ) مكاتب لكل مصلحة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوزع الهيكلي التنظيمي الحالي للمؤسسة إلى أربع ( 04 ) مصالح تنظم كالآتي:

[1] من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

الشكل رقم 1: لهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة






المصدر: من إعداد الطالبين

**المطلب الثالث: أهداف ومهام مديرية الشباب والرياضة**

سيتم التطرق من خلال المطلب التالي إلى أهداف ومهام مديرية الشباب والرياضة[1].

**أولا: أهداف مديرية الشباب والرياضة**

وقد قامت المديرية لتحقيق هذه الأهداف بإتخاذ كافة الوسائل والسبل لتحقيقها ومنها:

- التوجيهات المستمرة لرفع كفاءة الأداء في العمل الجميع الإدارات بالمديرية مما أدى إلى نتائج إيجابية بالمديرية.
- التنفيذ الدقيق للوائح والقوانين في جميع أنشطة المديرية وفي تعاملاتها مع الهيئات الشبابية والرياضية، مما أدى إلى الشعور السائد لدي الجميع بأن المديرية على الحياد التام في جميع تعاملاتها.
- المتابعة الميدانية المستمرة لمراكز الشباب والهيئات وحل المشاكل على الطبيعة.
- التعاون والمشاركة مع مديريات الخدمات الأخرى والحزب الوطني وأمانة المرأة والإعلام في تنفيذ خطط المديرية وتنفيذ الأنشطة بصورة متكاملة.
- التعاون التام مع أجهزة الوزارة وقطاعتها المختلفة والاتحادات الرياضية لمختلف الألعاب وتسهيل تنفيذ أنشطة هذه القطاعات، مما أدى إلى تكالب هذه الاتحادات والقطاعات لإقامة مشروعاتها وبرامجها بمدينة بورسعيد حيث تنفذ على أكمل صورة.
- تسهيل إجراءات إشهار الهيئات بالمديرية.
- المتابعة المستمرة والمثابرة مع أجهزة الوزارة الفنية والمالية لإستكمال الإنشاءات للهيئات الشبابية والرياضية، مراكز الشباب والأندية الرياضية، لإتمام هذه الإنشاءات والصيانات وأعمال التطوير بها، مما أدى إلى إنهاء عدد كبير من المعوقات والمشاكل التي كانت تعوق استفادة الشباب من هذه الإنشاءات.

[1] من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

- تقديم الدعم المالي لمراكز الشباب والأندية الرياضية بعد إجراء عملية التقييم المالي والفني لأدائها وحل المشكلات المالية التي تعترض هذه الهيئات.

- حل المشكلات التي تعترض مجالس إدارات الهيئات أولا بأول حتى لا تتراكم وتؤدي إلى خطوات سلبية تعوق تنفيذ أهدافها.

- الإختيار الدقيق من قبل المديرية وهيئاتها للعناصر التي تمثل المديرية في كافة المجالات، الأمر الذي أدى إلى تمثيل مشرف لهذه العناصر على مستوى الجمهورية.

**ثانيا: أهداف أخرى لمديرية الشباب والرياضة**

- وضع وتنفيذ خطة لقطاع رعاية النشء والشباب وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية.

- نشر الثقافة الشبانية والتأكيد على مفهوم الروح الشبانية والقيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة منها وتشجيع العمل التطوعي بين الشباب.

- وضع وتنفيذ خطط إعداد وصقل وتنمية المهارات والطاقات الشبانية.

- اعتماد استراتيجية للنهوض بالشباب ووضع البرامج التي من شأنها تنمية ومهاراتهم وتنفيذ السياسات لتطوير النشاط الشبابي والرياضي مهام مديرية الشباب والرياضة في الإطار العام للسياسة العامة للدولة التي تتبناها المديرية تجميع هيئاتها من مناطق ومراكز شباب وأندية رياضية والمديرية باعتبارها هيئة عمومية .

**ثالثا: مهام مديرية الشباب والرياضة**

- إعداد عناصر السياسة الوطنية للشباب والرياضة المساهمة بالإتصال مع القطاعات والهياكل المعنية في إعداد السياسة الوطنية لإندماج الشباب وحماية الطفولة والشباب وتنفيذها.

- ضمان توجيه مؤسسات وهياكل الشباب والرياضة للقطاع وتنسيقها ومتابعتها والقيام بتقويم شوري لنشاطاتها.

- ترقية سير ونشاطات مؤسسات والرياضة وهياكل الشباب والتنشيط الرياضي تصور برامج ومناهج التنشيط التربوي والرياضي في أوساط الشباب وتشجيع كل مبادرة في هذا المجال.

- اقتراح كل الأنظمة لتنسيق البرامج لفائدة الشباب وتنفيذها وتقويمها.
- تصور برامج ومناهج التنشيط الإجتماعي التربوي والترفيه في أوساط الشباب وتشجيع كل مبادرة في هذا المجال.
- إعداد الوسائل والدعائم التعليمية والتقنية لدعم التنشيط الإجتماعي.
- متابعة نشاطات مؤسسات وهياكل الشباب والقيام بتقويمها المنتظم.
- السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب واقتراح كل تدبير للتحسين في هذا القطاعات المعنية في متابعة تنفيذ البرامج القطاعية والأنظمة العمومية المجال.
- المساهمة بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المعنية بتقويم البرامج العمومية الموجهة للشباب.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

### المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة ومنسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة إختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

#### أولا: المنهج

على ذكر ما سبق وانطلاقا من طبيعة الدراسة والنتائج المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها ميدانيا، تم الإعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد إعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية وإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

#### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة تم إختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير إحتمالية).
- **التعريف بعينة الدراسة:** تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: **عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والإستبيانات القابلة للدراسة**

| نوع الإستبيان | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **الإستبيانات الموزعة** | **60** | 100 % |
| **الإستبيانات المسترجعة** | **55** | 100 % |
| **الإستبيانات القابلة للمعالجة** | **50** | 91 % |
| **الإستبيانات الغير قابلة للمعالجة** | **5** | 9 % |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج **spss**

**يتضح من الجدول أن عينة الدراسة** بلغ عددها **60** موظف، حيث بعد توزيع إستمارة الإستبيان بشكل عشوائي، كان عدد الإستمارات المسترجعة **55** إستمارة منها 50 إستمارة قابلة للمعالجة من بين الإستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية**

لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام عدة أدوات تتماشى مع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

**1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:**

**أولا– الإستبيان:** لغرض الحصول على البيانات وإختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الإستعانة بإعداد وتصميم إستبيان كأداة لجمع المعلومات ضمن الفريق المتعلق بالدراسة. حيث تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

- **القسم الأول**: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، المنصب الوظيفي، حيث خصصنا هذا الجزء من جل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الإستبيان.
- **القسم الثاني**: يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما:

- **المحور الأول: أبعاد الأداء والتميز البشري**

يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على أربعة أبعاد كالتالي:

- ✓ **البعد الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمواظبة والمثابرة على العمل المذكورة في الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف، وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.
- ✓ **البعد الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالدقة والجودة في الإنجاز المذكورة في الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.
- ✓ **البعد الثالث:** يحتوي هذا البعد في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالعمل ضمن الفريق المذكورة في الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.
- ✓ **البعد الرابع:** هو الأخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالتحفيز المذكورة في الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

- **المحور الثاني: تنمية المهارات:** يحتوي هذا المحور على مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة تنمية المهارات المذكورة في الجانب النظري على مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

**ثانيا– السلم التقديري:** وقد تم الإعتماد على سلم خماسي، لذلك فإن المجالات تحسب بالإعتماد على المدى كما يلي:

المدى= الحد الأعلى – الحد الأدنى

ومنه المدى = 5-1=4

المدى = 5/4= 0.8

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم 2: **توزيع سلم ليكارت**

| **مجال المتوسط الحسابي** | **[ 1-1.8 ]** | **[ 1.8-2.6 ]** | **[ 2.6-3.4 ]** | **[ 3.4-4.2 ]** | **[ 4.2-5 ]** |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **مستوى الموافقة** | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |

✓ **المصدر**: منّ إعداد الطالبين.

### 2. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**spss**)، حيث تم إستخدام الأدوات التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:**

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الإستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل الإستبيان.

- **المتوسط الحسابي:**

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

- **الإنحراف المعياري:**

ويستخدم من أجل التعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

- **التوزيع الطبيعي:**

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، تم إستخدام إختبار كولمجروف.

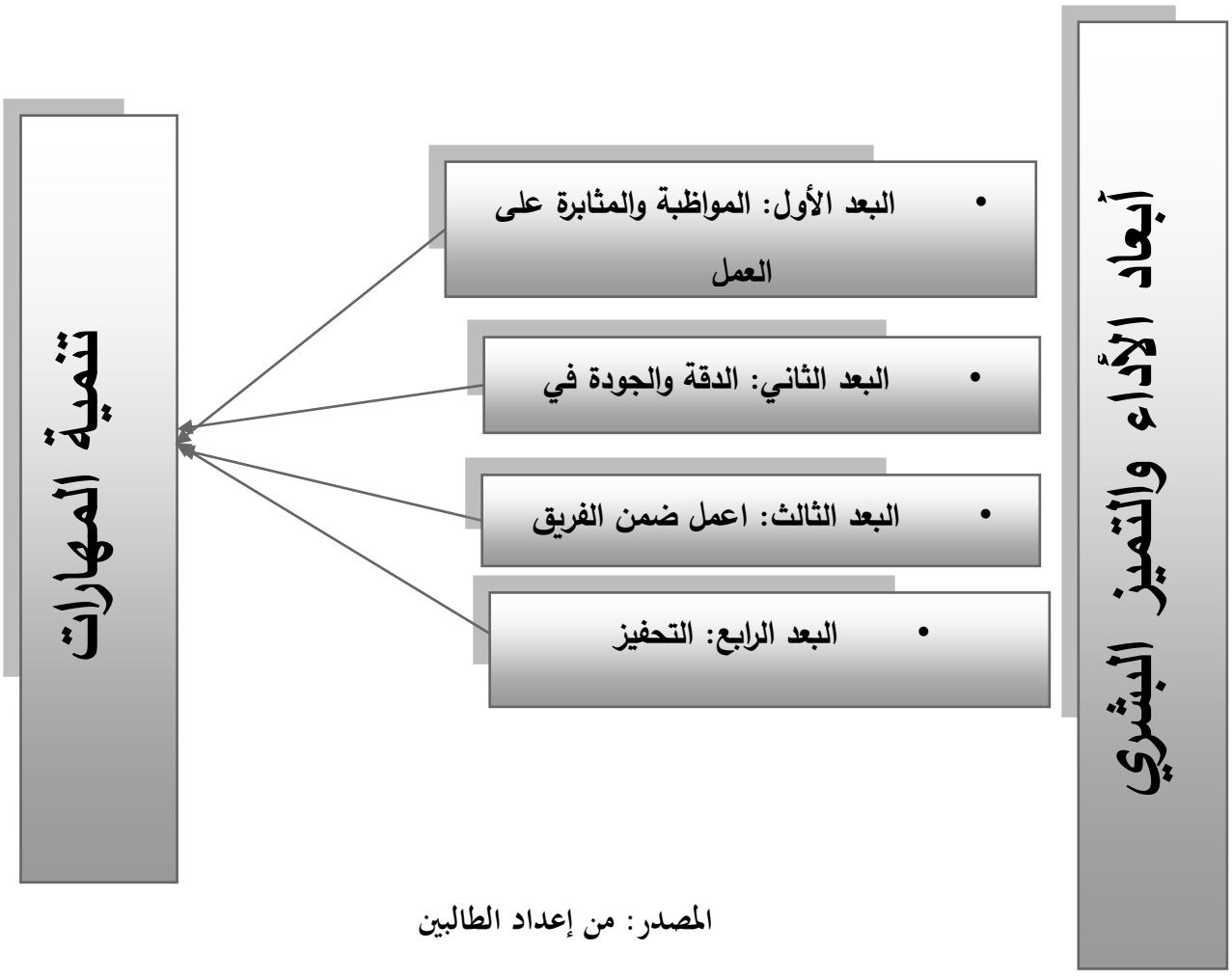
- **معامل الصدق والثبات:**

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الإستبيان، ونقصد بثبات أسئلة الإستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

**المطلب الثالث: نموذج الدراسة والإختبارات المستخدمة**

**1. نموذج الدراسة:**

**الشكل رقم 2: نموذج الدراسة**




**المصدر: من إعداد الطالبين**

### 2. إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في إستخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم إستخدام إختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

**الجدول رقم 3: نتائج إختبار kolmogrov –sminrov test**

| | عدد فقرات الإستبيان | مستوى المعنوية |
|---|---|---|
| **المحور الأول: أبعاد الأداء والتميز البشري** | 20 | 0.200 |
| **المواظبة والمثابرة على العمل** | 4 | 0.115 |
| **الدقة والجودة في الإنجاز** | 6 | 0.120 |
| **العمل ضمن الفريق** | 6 | 0.113 |
| **التحفيز** | 4 | 0.090 |
| **المحور الثاني: تنمية المهارات** | 10 | 0.149 |
| **المجموع** | 30 | 0.200 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج** spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق شرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ومنه يمكن إستخدام الإختبارات المعملية.

### 3. ثبات أداة الدراسة:

تم الإعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 4: نتائج إختبار الفا كرومباخ**

**Statistiques de fiabilité**

| المحور | عدد الأسئلة | قيمة ألفا كرومباخ |
|---|---|---|
| **المحور الأول: أبعاد الأداء والتميز البشري** | 20 | 0.775 |
| **المواظبة والمثابرة على العمل** | 4 | 0.743 |
| **الدقة والجودة في الإنجاز** | 6 | 0.741 |
| **العمل ضمن الفريق** | 6 | 0.748 |
| **التحفيز** | 4 | 0.703 |
| **المحور الثاني: تنمية المهارات** | 10 | 0.843 |
| **المجموع** | 30 | **0.832** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج **spss**

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني ان الإختبار إيجابي أي ثبات الإستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم إختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض النتائج

### أولا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية للموظفين

تتكون العينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة البالغ عددهم 55 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في إستمارة الإستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، المنصب الوظيفي، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

#### 1. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الجنس

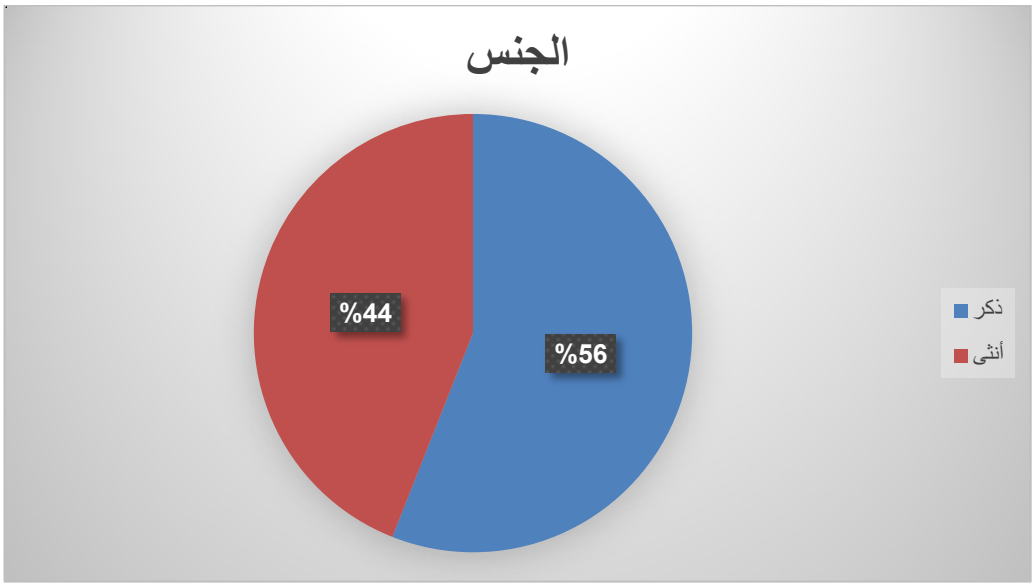
**الجدول رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 28 | % 56 |
| أنثى | 22 | % 44 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss**

- ✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين ذكور وعددهم 28 موظف حيث بلغت نسبتهم 56 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الإناث حيث بلغت 44 %.

**الشكل رقم 3: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس**




**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

**2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية**

**الجدول رقم 6: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية**

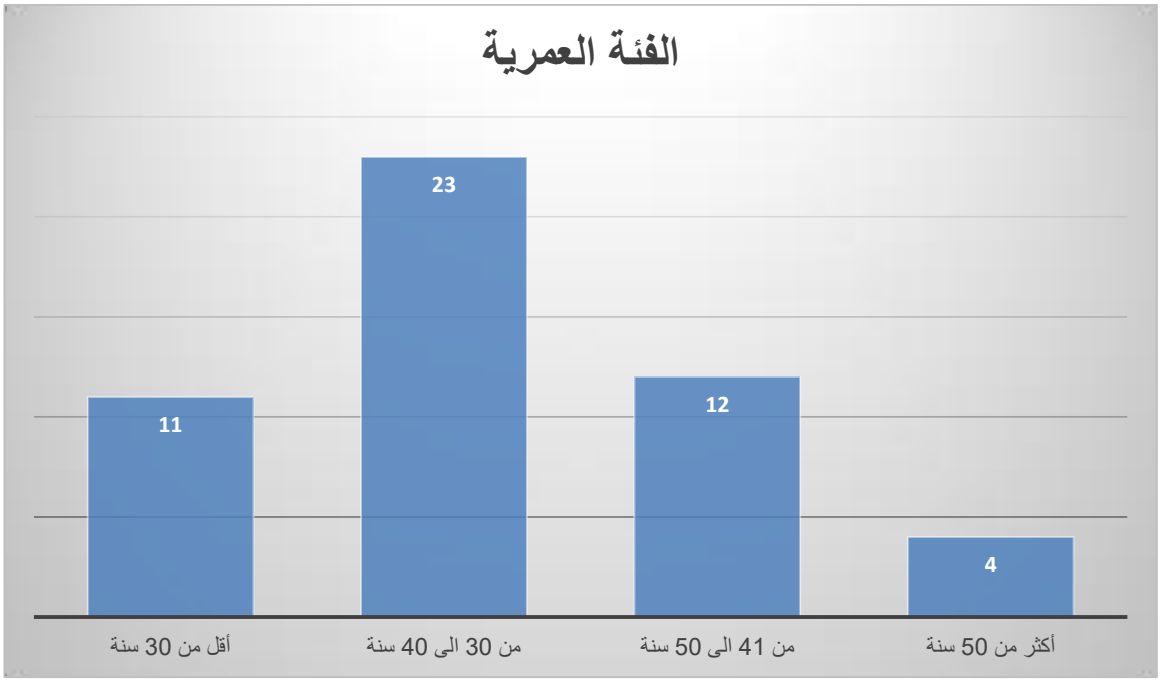
| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 11 | % 22 |
| من 30 الى 40 سنة | 23 | % 46 |
| من 41 الى 50 سنة | 12 | % 24 |
| أكثر من 50 سنة | 4 | % 8 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss**

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنوات وعددهم 23 موظف حيث بلغت نسبتهم 46 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها بفارق نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة وعددهم 12 موظف حيث بلغت نسبتهم 24 %، تليها

بفارق بسيط نسبة الموظفين الذين لم تتجاوز أعمارهم 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 24 %، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة بنسبة 8 %.

**الشكل رقم 4: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية**




**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

### 3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

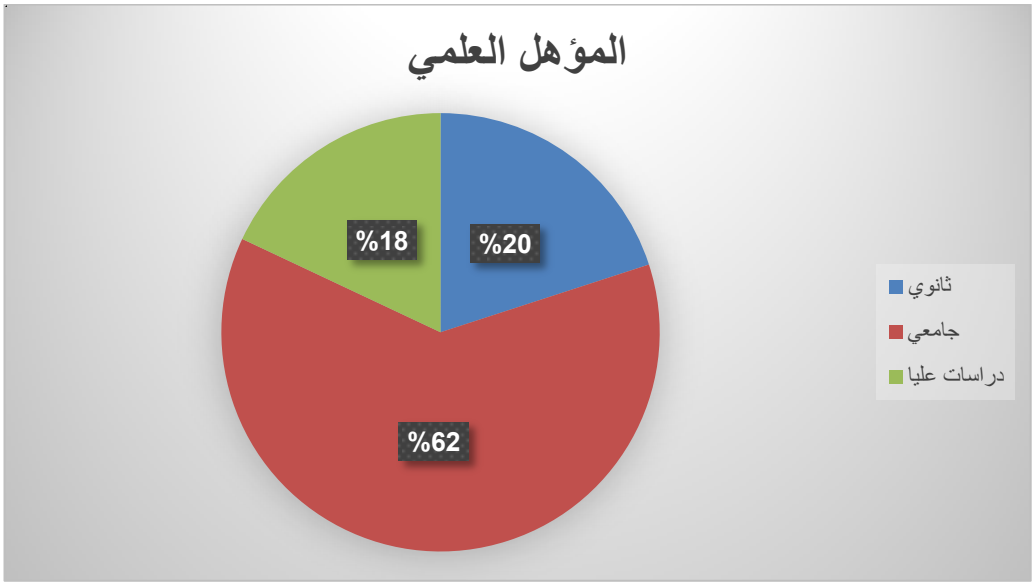
**الجدول رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**

| سنوات | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي | 10 | % 20 |
| جامعي | 31 | % 62 |
| دراسات عليا | 9 | % 18 |
| المجموع | 55 | % 100 |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss**

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين متحصلين على مستوى تعليمي جامعي وعددهم 31 موظف حيث بلغت نسبتهم 62 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى دراسي ثانوي حيث بلغت 20 %، وفي المرتبة الثالثة الذين أكملوا دراسات عليا حيث نلاحظ وجود 9 أفراد وقدرت نسبتهم ب 18 %،

**الشكل رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**




**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

### 4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

**الجدول رقم 8: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية**

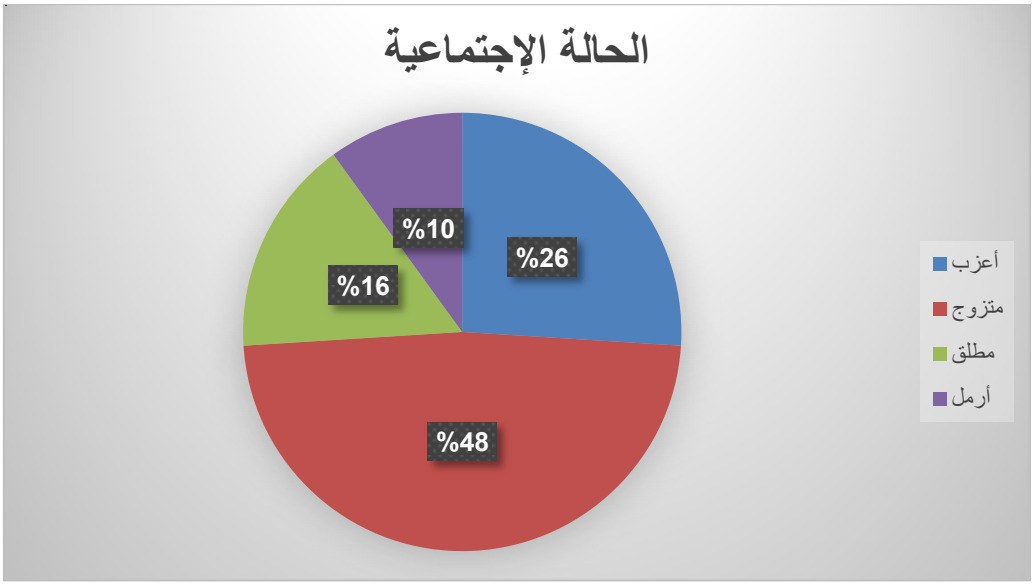
| الحالة الإجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أعزب | 13 | % 26 |
| متزوج | 24 | % 48 |
| مطلق | 8 | % 16 |
| أرمل | 5 | % 10 |
| المجموع | 50 | % 100 |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss**

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين متزوجون وعددهم 24 موظف حيث بلغت نسبتهم 48 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة العزاب حيث بلغت 26 %، وفي المرتبة الثالثة نسبة المطلقين حيث بلغت 16 %، وفي المرتبة الأخيرة الأرامل حيث نلاحظ وجود 5 أفراد وقدرت نسبتهم ب 10 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

**الشكل رقم 6: خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية**




**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائيةspss.**

**5. تحليل نتائج العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:**

**الجدول رقم 9: يمثل المنصب الوظيفي**

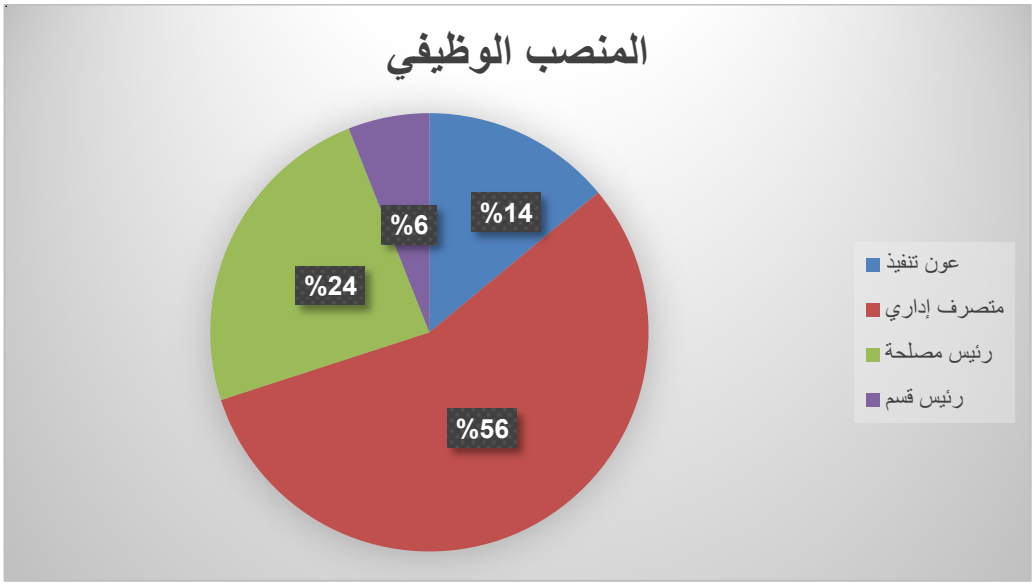
| المنصب | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| عون تنفيذ | 7 | % 14 |
| متصرف إداري | 28 | % 56 |
| رئيس مصلحة | 04 | % 24 |
| رئيس قسم | 3 | % 6 |
| المجموع | 55 | % 100 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss**

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين يشغلون منصب متصرف إداري وعددهم 28 موظف حيث بلغت نسبتهم 56 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة رؤساء المصالح حيث بلغت 24 %، تليها في المرتبة الثالثة نسبة عون تنفيذ حيث بلغت 14 %، وفي المرتبة الأخيرة رؤساء المصالح حيث نلاحظ وجود 3 موظفين وقدرت نسبتهم ب 6 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

**الشكل رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي**




**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة الاحصائية spss.**

**ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الإستبانة**

**1. تحليل عبارات المحور الأول: أبعاد الأداء والتميز البشري**

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحور الى أربعة أبعاد رئيسية وهي:

**1.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الأول: المواظبة والمثابرة على العمل**

يتكون البعد من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

**الجدول رقم 10**: تحليل عبارات المواظبة والمثابرة على العمل

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | التكرار | 2 | 1 | 5 | 18 | 24 | 4,22 | 1,00 | **عالية جدا** | 1 |
| | النسبة | 4,0 | 2,0 | 10,0 | 36,0 | 48,0 | | | | |
| **02** | التكرار | 3 | 2 | 7 | 25 | 13 | 3,86 | 1,05 | **عالية** | 3 |
| | النسبة | 6,0 | 4,0 | 14,0 | 50,0 | 26,0 | | | | |
| **03** | التكرار | 4 | 9 | 3 | 21 | 13 | 3,60 | 1,28 | **عالية** | 4 |
| | النسبة | 8,0 | 18,0 | 6,0 | 42,0 | 26,0 | | | | |
| **04** | التكرار | 2 | 4 | 1 | 24 | 19 | 4,08 | 1,05 | **عالية** | 2 |
| | النسبة | 4,0 | 8,0 | 2,0 | 48,0 | 38,0 | | | | |
| | **البعد الأول: المواظبة والمثابرة على العمل** | | | | | | 94,3 | 53,0 | **عالية** | |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية**spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قدره 1.00 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على الإلتزام بأنظمة وقوانين العمل.

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 1.05 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون ولديهم إستعداد لإجراء تكوينات وتربصات تساعد على تطبيق إجراءات العمل بطريقة متميزة ورسمية.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.86 وإنحراف معياري قدره 1.05 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على يحرصون على إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.60 وإنحراف معياري قدره 1.28 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتبعون القيم والسلوكيات المؤدية إلى التميز في العمل.

### 2.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: الدقة والجودة في الإنجاز

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 6 عناصر وهي:

**الجدول رقم 11** : تحليل عبارات الدقة والجودة في الإنجاز

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | التكرار | 2 | 0 | 1 | 25 | 22 | 4,30 | 0,86 | **عالية جدا** | 1 |
| | النسبة | 4,0 | 0 | 2,0 | 50,0 | 44,0 | | | | |
| **02** | التكرار | 3 | 4 | 1 | 18 | 24 | 4,12 | 1,17 | **عالية** | 4 |
| | النسبة | 6,0 | 8,0 | 2,0 | 36,0 | 48,0 | | | | |
| **03** | التكرار | 2 | 4 | 4 | 18 | 22 | 4,08 | 1,10 | **عالية** | 5 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | النسبة | 4,0 | 8,0 | 8,0 | 36,0 | 44,0 | | | |
| 04 | التكرار | 1 | 3 | 1 | 20 | 25 | 4,30 | 0,93 | عالية جدا | 2 |
| | النسبة | 2,0 | 6,0 | 2,0 | 40,0 | 50,0 | | | |
| 05 | التكرار | 3 | 11 | 1 | 16 | 19 | 3,74 | 1,34 | عالية | 6 |
| | النسبة | 6,0 | 22,0 | 2,0 | 32,0 | 38,0 | | | |
| 06 | التكرار | 0 | 7 | 1 | 21 | 21 | 4,12 | 1,00 | عالية | 3 |
| | النسبة | 0 | 14,0 | 2,0 | 42,0 | 42,0 | | | |
| | **البعد الثاني: الدقة والجودة في الإنجاز** | | | | | | 114, | 73,0 | عالية | |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائية**spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وإنحراف معياري قدره 0.86 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يقومون بإنجاز المهام الوظيفية وفق للمعايير المحددة.

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.93 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن توفر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الإنجاز.

- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 1.00 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم إختيار العمال على أساس سلوكياتهم وإمكانياتهم لإنجاز الأعمال.

- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 1.17 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يستغلون كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال دون تبذير في ذلك.
- أن إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 1.10 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يسعون إلى معرفة أفكار جديدة حول العمل ويشاركونها مع زملائهم في العمل.
- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.74 وإنحراف معياري قدره 1.34 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان.

### 3.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: العمل ضمن الفريق

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 6 عناصر وهي:

**الجدول رقم 12**: تحليل عبارات العمل ضمن الفريق

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | التكرار | 4 | 8 | 5 | 10 | 23 | 3,80 | 1,39 | **عالية** | 5 |
| | النسبة | 8,0 | 16,0 | 10,0 | 20,0 | 46,0 | | | | |
| **02** | التكرار | 2 | 4 | 1 | 13 | 30 | 4,30 | 1,11 | **عالية جدا** | 1 |
| | النسبة | 4,0 | 8,0 | 2,0 | 26,0 | 60,0 | | | | |
| **03** | التكرار | 1 | 5 | 2 | 18 | 24 | 4,18 | 1,04 | **عالية** | 2 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | النسبة | 2,0 | 10,0 | 4,0 | 36,0 | 48,0 | | | |
| **04** | التكرار | 2 | 11 | 3 | 15 | 19 | 3,76 | 1,29 | **عالية** | 6 |
| | النسبة | 4,0 | 22,0 | 6,0 | 30,0 | 38,0 | | | | |
| **05** | التكرار | 5 | 1 | 7 | 18 | 19 | 3,90 | 1,23 | **عالية** | 4 |
| | النسبة | 10,0 | 2,0 | 14,0 | 36,0 | 38,0 | | | | |
| **06** | التكرار | 2 | 3 | 6 | 22 | 17 | 3,98 | 1,04 | **عالية** | 3 |
| | النسبة | 4,0 | 6,0 | 12,0 | 44,0 | 34,0 | | | | |
| | **البعد الثالث: العمل ضمن الفريق** | | | | | | 993, | 73,0 | **عالية** | |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة الإحصائيةspss**.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 1.11 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن فريق العمل يوفر لهم جوا من التعاون والتفاهم
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وإنحراف معياري قدره 1.04 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يسعون مع لإبتكار طرق جديدة لأداء الأعمال.
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 1.04 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم إتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا في فريق عملهم.

- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.90 وإنحراف معياري قدره 1.23 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تشجيعهم على العمل الجماعي.
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.39 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يقومون بإنجاز مهام متعددة.
- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.29 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد يستطيعون كسب ثقة زملائهم في الفريق.

### 4.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الرابع: التحفيز

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

**الجدول رقم 13**: تحليل عبارات التحفيز

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | التكرار | 1 | 7 | 8 | 21 | 13 | 3,76 | 1,06 | **عالية** | 4 |
| | النسبة | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 42,0 | 26,0 | | | | |
| **02** | التكرار | 6 | 3 | 4 | 16 | 21 | 3,86 | 1,36 | **عالية** | 3 |
| | النسبة | 12,0 | 6,0 | 8,0 | 32,0 | 42,0 | | | | |
| **03** | التكرار | 3 | 1 | 2 | 16 | 28 | 4,30 | 1,07 | **عالية جدا** | 1 |
| | النسبة | 6,0 | 2,0 | 4,0 | 32,0 | 56,0 | | | | |
| **04** | التكرار | 6 | 1 | 2 | 19 | 22 | 4,00 | 1,29 | **عالية** | 2 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | النسبة | 12,0 | 2,0 | 4,0 | 38,0 | 44,0 | | | |
| | **البعد الرابع: التحفيز** | | | | | | 98,3 | 79,0 | **عالية** |
| | **المحور الأول: الأداء والتميز البشري** | | | | | | 00,4 | 43,0 | **عالية** |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة ال احصائية**spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.07 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تكافئ المديرية العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.29 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تثق في قدرتهم على تحمل المسؤولية دون إشراف
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.36 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن كفاء العاملين وتميزهم تعد معيارا مهما في نظام الترقية
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.06 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية توفر الأمان الوظيفي للعمال

### 2. تحليل عبارات المحور الثاني تنمية المهارات

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 10 عناصر وهي:

**الجدول رقم 14**: تحليل عبارات تنمية المهارات

| الرقم | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | التكرار | 0 | 11 | 3 | 22 | 14 | 3,78 | 1,09 | **عالية** | 9 |
| | النسبة | 0 | 22,0 | 6,0 | 44,0 | 28,0 | | | | |
| **02** | التكرار | 0 | 4 | 1 | 30 | 15 | 4,12 | 0,80 | **عالية** | 5 |
| | النسبة | 0 | 8,0 | 2,0 | 60,0 | 30,0 | | | | |
| **03** | التكرار | 0 | 4 | 5 | 19 | 22 | 4,18 | 0,92 | **عالية** | 3 |
| | النسبة | 0 | 8,0 | 10,0 | 38,0 | 44,0 | | | | |
| **04** | التكرار | 0 | 1 | 2 | 24 | 23 | 4,38 | 0,67 | **عالية جدا** | 1 |
| | النسبة | 0 | 2,0 | 4,0 | 48,0 | 46,0 | | | | |
| **05** | التكرار | 3 | 3 | 5 | 15 | 24 | 4,08 | 1,18 | **عالية** | 6 |
| | النسبة | 6,0 | 6,0 | 10,0 | 30,0 | 48,0 | | | | |
| **06** | التكرار | 3 | 4 | 1 | 15 | 27 | 4,18 | 1,19 | **عالية** | 4 |
| | النسبة | 6,0 | 8,0 | 2,0 | 30,0 | 54,0 | | | | |
| **07** | التكرار | 2 | 1 | 4 | 13 | 30 | 4,36 | 1,01 | **عالية جدا** | 2 |
| | النسبة | 4,0 | 2,0 | 8,0 | 26,0 | 60,0 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **08** | التكرار | 0 | 13 | 1 | 26 | 10 | 3,66 | 1,08 | **عالية** | 10 |
| | النسبة | 0 | 26,0 | 2,0 | 52,0 | 20,0 | | | | |
| **09** | التكرار | 1 | 3 | 2 | 30 | 14 | 4,06 | 0,87 | **عالية** | 7 |
| | النسبة | 2,0 | 6,0 | 4,0 | 60,0 | 28,0 | | | | |
| **10** | التكرار | 2 | 5 | 7 | 10 | 26 | 4,06 | 1,20 | **عالية** | 8 |
| | النسبة | 4,0 | 10,0 | 14,0 | 20,0 | 52,0 | | | | |
| | **المحور الثاني: تنمية المهارات** | | | | | | 094, | 39,0 | **عالية** | |

**من إعداد الطالبين بالإعتماد على الحزمة الإحصائيةspss.**

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.38 وانحراف معياري قدره 0.67 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تهتم بتفويض السلطات للأفراد
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.36 وانحراف معياري قدره 1.01 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تهتم بتحديد المهارات الأساسية الداعمة لنشاطها
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.92 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون يشاركون في وضع الأهداف في المديرية
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 1.19 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك مجال مفتوح للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم

- أن إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 0.80 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن بيئة العمل تشجع على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات في تحسين إجراءات العمل

- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل

- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.87 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تحرص على دعم الأفراد الأكفاء والموهوبين

- إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 1.20 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تتيح إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها

- إحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.09 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية توفر فرص التكوين للموظفين

- إحتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.08 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المديرية تهتم بتصنيف المهارات حسب أهميتها

**المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات**

يتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

### 1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأداء والتميز البشري على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0** : يؤثر أبعاد الأداء والتميز البشري على تنمية المهارات؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر أبعاد الأداء والتميز البشري على تنمية المهارات.

**الجدول رقم 15: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد الأداء والتميز البشري وتنمية المهارات**

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0.795 | 0.748 | 0.718 | 0.35462 | 3.661 | 49 | 0.012 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط 0.795 مما يدل على وجود إرتباط قوي بين أبعاد الأداء والتميز البشري وتنمية المهارات، كما نلاحظ أن معامل التحديد $R^2$ يساوي 0.748، وهذا يعني أن أبعاد الأداء والتميز البشري تفسر 74.80 من التغيرات التي تحدث في تنمية المهارات والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.012 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H0 ، تؤثر أبعاد الأداء والتميز البشري على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

### 2. الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمواظبة والمثابرة على العمل على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0** : تؤثر المواظبة والمثابرة على العمل على تنمية المهارات ؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر المواظبة والمثابرة على العمل على تنمية المهارات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.007 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر المواظبة والمثابرة على العمل على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدقة والجودة في الإنجاز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0** : تؤثر الدقة والجودة في الإنجاز على تنمية المهارات ؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر الدقة والجودة في الإنجاز على تنمية المهارات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.031 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر الدقة والجودة في الإنجاز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل ضمن الفريق على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$..

- **فرضية العدم H0** : يؤثر العمل ضمن الفريق على تنمية المهارات ؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا يؤثر العمل ضمن الفريق على تنمية المهارات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.035 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر العمل ضمن الفريق على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0** : يؤثر التحفيز على تنمية المهارات ؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا يؤثر التحفيز على تنمية المهارات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.028 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H0 ، يؤثر التحفيز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\leq$ $\alpha$ 0.05.

**الجدول رقم 16: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد الأداء والتميز البشري وتنمية المهارات**

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| | β | الخطأ المعياري | Bêta | | |
| الثابت | 2.536 | 0.552 | | 4.594 | 0.0001 |
| المواظبة والمثابرة على العمل | 0.045 | 0.103 | 0.062 | 0.443 | 0.007 |
| الدقة والجودة في الإنجاز | 0.136 | 0.077 | 0.252 | 1.773 | 0.031 |
| العمل ضمن الفريق | 0.038 | 0.084 | 0.070 | 0.450 | 0.035 |
| التحفيز | 0.166 | 0.073 | 0.337 | 2.276 | 0.028 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الإنحدار على النحو الموالي:

**تنمية المهارات = (0.045 ×المواظبة والمثابرة على العمل) + (0.136 ×الدقة والجودة في الإنجاز) + (0.038×العمل ضمن الفريق)+ (0.166 ×التحفيز) + 2.536**

- β(الثابت)= 1.536 مستوى دلالة قدر ب 0,0001، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة تنمية المهارات في حالة إنعدام قيم أبعاد الأداء والتميز البشري، وهو ما يفسر وجود حد أدنى لقيمة تنمية المهارات في حالة إنعدام قيم أبعاد الأداء والتميز البشري، ويكون هذا الحد دال إحصائيا.

- $\beta_1$ = 0,045، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تنمية المهارات بدلالة المواظبة والمثابرة على العمل، ما يفسر أنه عند تغير المواظبة والمثابرة على العمل بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تنمية المهارات تتغير إيجابيا بـ 0,045، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,007، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.

- $B_2$ = 0,136، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تنمية المهارات بدلالة الدقة والجودة في الإنجاز، ما يفسر أنه عند تغير الدقة والجودة في الإنجاز بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تنمية المهارات تتغير إيجابيا بـ 0,136، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,031، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.

- $B_3$ = 0,038، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تنمية المهارات بدلالة العمل ضمن الفريق، ما يفسر أنه عند تغير العمل ضمن الفريق بقيمة وحدة واحدة، فإن قيمة تنمية المهارات تتغير إيجابيا بـ 0,038، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,035، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.

- $\beta_4$ = 0,166، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تنمية المهارات بدلالة التحفيز، ما يفسر أنه عند تغير التحفيز بقيمة وحدة واحدة، فإن قيمة تنمية المهارات تتغير إيجابيا بـ 0,166، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,028، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.

**خلاصة**

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور الأداء والتميز في تنمية المهارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، حيث تم إسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة التطبيقية من خلال أبعاد تقيس متغيرات الدراسة، مع إختبار الفرضيات للتأكد من صحتها وعدمها للوصول في الأخير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأداء والتميز وتنمية المهارات بمديرية الشباب والرياضة لولاية –خنشلة–.

# الخاتمة

**الخاتمة:**

في ظل التقلبات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات، أصبحت فرص هذه الأخيرة في البقاء والإستمرارية في السوق مرهونة بقدرتها على التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى التميز، بالتركيز على المصدر الحقيقي الذي يحقق لها ذلك والمتمثل أساسا في المهارات.

فالمهارات وبكل ما تحمله من خصائص وأنواع يمكن لها أن تحقق للمؤسسة ما لم يستطع السوق تحقيقه لها من خلال قدرتها على الإبداع، الليونة،سرعة رد الفعل ومواجهة الإحتمالات وتحديات القوى التنافسية الوافدة للمؤسسة من كل مكان وعلى مدار الساعة. لذا فالإهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تطويرها بإستعمال كل أساليب التطوير الممكنة من مكافئات، تطوير المسار الوظيفي، التدريب والتكوين ، تفويض السلطات وخلق بيئة عمل تتميز بمرونة الإتصال وفعالية القيادة التوظيف النوعي للمهارات، توسيع نطاق إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وفتح المجال أمام الأفراد لتحصيل معارف ومهارات جديدة على أوسع نطاق ممكن، دعم العمل الجماعي ونشر ثقافة البناء الجماعي للمهارات والمعارف مع ضرورة سيادة التعاون بين المهارات الجماعية لضمان إندماجهم أكثر مما يسمح بظهور معارف جديدة ومهارات متراكمة تخزن في ذاكرة المؤسسة.

إذن ففي سوق تسوده الجودة وتقوده المعرفة والمهارة فإن الأداء والتميز يتوقف على الإعتناء بالمهارات وتنميتها لتحقيق الإستغلال الأمثل لها وتشجيعها على الإبداع والتطوير وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

**اختبار الفرضيات:**

بعد تحليل البيانات المجمّعة من عيّنة الدراسة، تم اختبار الفرضيات الأربع إضافة إلى الفرضية الرئيسية، وذلك بهدف التحقق من وجود العلاقة بين الأداء والتميز وبين تنمية المهارات لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة. وقد أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

**أولا: إختبار الفرضية الرئيسية**

" يلعب كل من الأداء والتميز دور في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة".

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة واضحة بين أبعاد الأداء والتميز وبين تنمية المهارات المهنية، مما يعني أن الفرضية الرئيسية محققة.

**ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية**

1- "تفترض الدراسة أنّ المواظبة والمثابرة ترتبطان بتنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة".

- من خلال البيانات تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بالمواظبة والمثابرة يمتلكون مستوى أعلى من المهارات المهنية، مما يدل على أن الفرضية الأولى محققة.

2- " تبحث الدراسة عن إمكانية وجود علاقة بين الدقة والجودة في الإنجاز وبين تنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ".

-أوضحت النتائج وجود إرتباط بين مستوى الدقة والجودة في أداء المهام وبين تنمية المهارات، وعليه فإن الفرضية الثانية محققة.

3- " تختبر الدراسة ما إذا كان للعمل ضمن فريق تأثير على مستوى تنمية المهارات المهنية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ".

-أظهرت الدراسة أن العمل الجماعي يلعب دور مهم في اكتساب مهارات جديدة من خلال تبادل الخبرات والتعاون، مما يعني أن الفرضية الثالثة محققة.

**نتائج الدراسة:**

من خلال دراستنا للموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد مجموعة من النتائج ذات دلالة إحصائية لدور الأداء والتميز البشري في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- توجد مجموعة من النتائج ذات دلالة إحصائية للمواظبة والمثابرة على العمل في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- توجد مجموعة من النتائج ذات دلالة إحصائية للدقة والجودة في الإنجاز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- توجد مجموعة من النتائج ذات دلالة إحصائية للعمل ضمن الفريق في تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.

- توجد مجموعة من النتائج ذات دلالة إحصائية للتحفيز على تنمية المهارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة.
- أظهرت النتائج أن بيئة العمل تُعتبر عاملًا مؤثرًا في تنمية المهارات، إذ أن توفر القيادة الداعمة والتواصل الفعّال يزيد من شعور الموظفين بالتحفيز والانخراط.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود تفاوت في مستوى المهارات بين الموظفين حسب الخبرة وسنوات العمل، حيث يمتلك الموظفون ذوو الخبرة الطويلة مهارات تنظيمية وسلوكية أعلى، في حين يتمتع الموظفون الجدد بمهارات تقنية أكبر.
- أظهرت البيانات أن المشاركة في الدورات التكوينية تلعب دورًا إيجابيًا في رفع مستوى المهارات، إلا أن عدد الدورات المتاحة لا يزال محدودًا مقارنة بحاجيات الموظفين الفعلية.
- أظهرت النتائج وجود رغبة قوية لدى الموظفين في الحصول على فرص أكبر للتكوين المستمر، خاصة في المجالات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، القيادة، وإدارة المشاريع.

**التوصيات المقترحة:**

- تبني نظام تقييم أداء فعّال يرتكز على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، وربطه بخطط التنمية المهنية للموظفين.
- تعزيز ثقافة التميز داخل المديرية من خلال إقامة ورشات عمل ودورات تدريبية تعريفية بمبادئ ومعايير التميز المؤسسي.
- الاستثمار في التكوين المستمر، باعتباره ركيزة أساسية لتنمية المهارات وتحديث المعارف بما يتماشى مع المتغيرات والتحديات الحديثة.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت المبني على الكفاءة والإنجاز، لتحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل وتحقيق التميز في المهام المسندة إليهم.
- إشراك الموظفين في وضع خطط التطوير المؤسسي، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويؤثر إيجابيا على أدائهم ومهاراتهم.

**آفاق الدراسة:**

تفتح هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية التي يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات مستقبلية، من بينها:

- إجراء دراسات معمقة حول الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة داخل المؤسسات العمومية، بهدف وضع خطط تطوير أكثر دقة وفعالية.
- توسيع مجال الدراسة ليشمل مديريات ومؤسسات أخرى، مما يسمح بإجراء مقارنة حول أثر الأداء والتميز على تنمية المهارات في قطاعات مختلفة.
- القيام بدراسات كمية أكثر تفصيلًا باستخدام اختبارات إحصائية متقدمة لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات بدقة أكبر.
- دراسة تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات داخل العمل العمومي، باعتبار القيادة عاملًا مؤثرًا في التحفيز والتوجيه.
- اقتراح نموذج وطني لتنمية المهارات بالاعتماد على التجارب الدولية في إدارة الأداء والتميز المؤسسي.
- البحث حول أثر التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء وتنمية المهارات لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية.
- التركيز على تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في دعم أو عرقلة تنمية المهارات وخلق بيئة محفزة للأداء المتميز.

# قائمة المصادروالمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولا: الكتب:

1. مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، 2003
2. محمد عقوني، رحلة تطوير المهارات: تمكينك للنجاح في عالم متغير، 2024.
3. زكرياء محمد هيبة، صلاح صالح معمار، إدارة التميز: الأسس، المداخل، النماذج، المملكة العربية السعودية، دار سيبويه، 2024.

### ثانيا: المجلات:

4. صلاح الدين الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
5. محمد عقوني، تحقيق التميز الوظيفي، 2024.
6. شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث عشر، الجزائر، جامعة بسكرة، 2013.

### ثالثا: الأطروحات والمذكرات

#### 1/- الأطروحات:

7. أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت-جمورة-بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.
8. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة ذكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

#### 2/- المذكرات:

9. بوكرك أسامة، أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من آراء أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة ميلة، 2023.

**رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:**

10. Drucker Peter, L'avenir du Management selon Drecker, paris, editions village mondial, 1999.
11. Lorino Philipe, comptes et récits de la performance, paris, éditions d'organisations, 1999.

# الملاحق

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة عباس لغرور خنشلة**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**

**إستمارة إستبيان**

# حول دور الأداء والتميز في تنمية المهارات

## دراسة حالة

## – مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة –

أخي الفاضل أختي الفاضلة موظفي مديرية الشباب والرياضة خنشلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تندرج هذه الورقة البحثية ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة عباس لغرور خنشلة تحت عنوان **دور الأداء والتميز في تنمية المهارات دراسة حالة – مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة –** ومن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الإستبيان قصد الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وحيادية قصد إنجاح هذه الدارسة وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

يبقى في الأخير أن نشكركم على حسن تعاونكم ونوضح بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

**البيانات الشخصية:**

**1.الجنس** :ذكر ☐ أنثى ☐

**2.العمر**: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى40 ☐ من41إلى50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

**3.المؤهل العلمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

**4.الحالة الإجتماعية:**

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

**5.المنصب الوظيفي:**

عون تنفيذ ☐ متصرف إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐

**المحور الأول: أبعاد الأداء والتميز البشري**

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **أ- المواظبة والمثابرة على العمل** | | | | | |
| 1 | أحرص على الإلتزام بأنظمة وقوانين العمل | | | | | |
| 2 | أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد | | | | | |
| 3 | أتبع القيم والسلوكيات المؤدية إلى التميز في العمل | | | | | |
| 4 | لدي الإستعداد لإجراء تكوينات وتربصات تساعد على تطبيق إجراءات العمل بطريقة متميزة ورسمية. | | | | | |
| | **ب-الدقة والجودة في الإنجاز** | | | | | |
| 5 | أقوم بإنجاز المهام الوظيفية وفق للمعايير المحددة | | | | | |
| 6 | أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال دون تبذير في ذلك | | | | | |
| 7 | أسعى إلى معرفة أفكار جديدة حول العمل وأشاركها مع زملائي | | | | | |
| 8 | تتوفر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الإنجاز | | | | | |
| 9 | هناك تنسيق وتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان | | | | | |
| 10 | يتم إختيار العمال على أساس سلوكياتهم وإمكانياتهم لإنجاز الأعمال | | | | | |
| | **ج- العمل ضمن الفريق** | | | | | |
| 11 | أقوم في فريق عملي بإنجاز مهام متعددة | | | | | |
| 12 | يوفر لي فريق العمل جوا من التعاون والتفاهم | | | | | |
| 13 | أسعى مع زملائي لإبتكار طرق جديدة لأداء الأعمال | | | | | |
| 14 | أستطيع كسب ثقة زملائي في الفريق | | | | | |
| 15 | يتم تشجيعي على العمل الجماعي | | | | | |
| 16 | يتم إتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا في فريق عملي | | | | | |

| د- التحفيز | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | توفر المديرية الأمان الوظيفي للعمال | | | | | |
| 18 | تعد كفاء العاملين وتميزهم معيارا مهما في نظام الترقية | | | | | |
| 19 | تكافئ المديرية العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل | | | | | |
| 20 | تثق المديرية في قدرتي على تحمل المسؤولية دون إشراف | | | | | |

**المحور الثاني: تنمية المهارات**

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | توفر المديرية فرص التكوين للموظفين | | | | | |
| 22 | تشجيع بيئة العمل على تطبيق المعارف الجديدة والخبرات في تحسين إجراءات العمل | | | | | |
| 23 | يشارك الأفراد في وضع الأهداف في المديرية | | | | | |
| 24 | تهتم المديرية بتفويض السلطات للأفراد | | | | | |
| 25 | تكافئ المؤسسة سلوكيات وتصرفات العمال التي تدعم تميز العمل | | | | | |
| 26 | هناك مجال مفتوح للمنافسة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهاراتهم | | | | | |
| 27 | تهتم المديرية بتحديد المهارات الأساسية الداعمة لنشاطها | | | | | |
| 28 | تهتم المديرية بتصنيف المهارات حسب أهميتها | | | | | |
| 29 | تحرص المديرية على دعم الأفراد الأكفاء والموهوبين | | | | | |
| 30 | تتيح المديرية إمكانية التعلم الفردي والجماعي لعمالها | | | | | |

**شكرا على تعاونكم**

## الملحق رقم 01: معاملات الفا كرومباخ

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 50 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach[a] | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,843 | 10 |

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 50 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach[a] | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,775 | 20 |

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 50 | 100,0 |
| | Exclue[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach[a] | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,832 | 30 |

**الملحق رقم 02: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

**Tests de normalité**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| المواظبة والمثابرة على العمل | ,144 | 50 | ,115 | ,889 | 50 | ,210 |
| الدقة والجودة في الإنجاز | ,181 | 50 | ,120 | ,865 | 50 | ,390 |
| العمل ضمن الفريق | ,203 | 50 | ,113 | ,863 | 50 | ,210 |
| التحفيز | ,170 | 50 | ,090 | ,874 | 50 | ,100 |
| الأداء والتميز البشري | ,101 | 50 | ,200* | ,936 | 50 | ,201 |
| تنمية المهارات | ,166 | 50 | ,149 | ,951 | 50 | ,369 |
| المجموع | ,103 | 50 | ,200* | ,978 | 50 | ,474 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملحق رقم 03: نتائج الإنحدار الخطي

**Récapitulatif des modèles[b]**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,795[a] | ,746 | ,718 | ,35462 | ,246 | 3,661 | 4 | 45 | ,012 |

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, المواظبة والمثابرة على العمل, الدقة والجودة في الإنجاز, العمل ضمن الفريق

b. Variable dépendante : تنمية المهارات

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 1,841 | 4 | ,460 | 3,661 | ,012[b] |
| | de Student | 5,659 | 45 | ,126 | | |
| | Total | 7,500 | 49 | | | |

a. Variable dépendante : تنمية المهارات

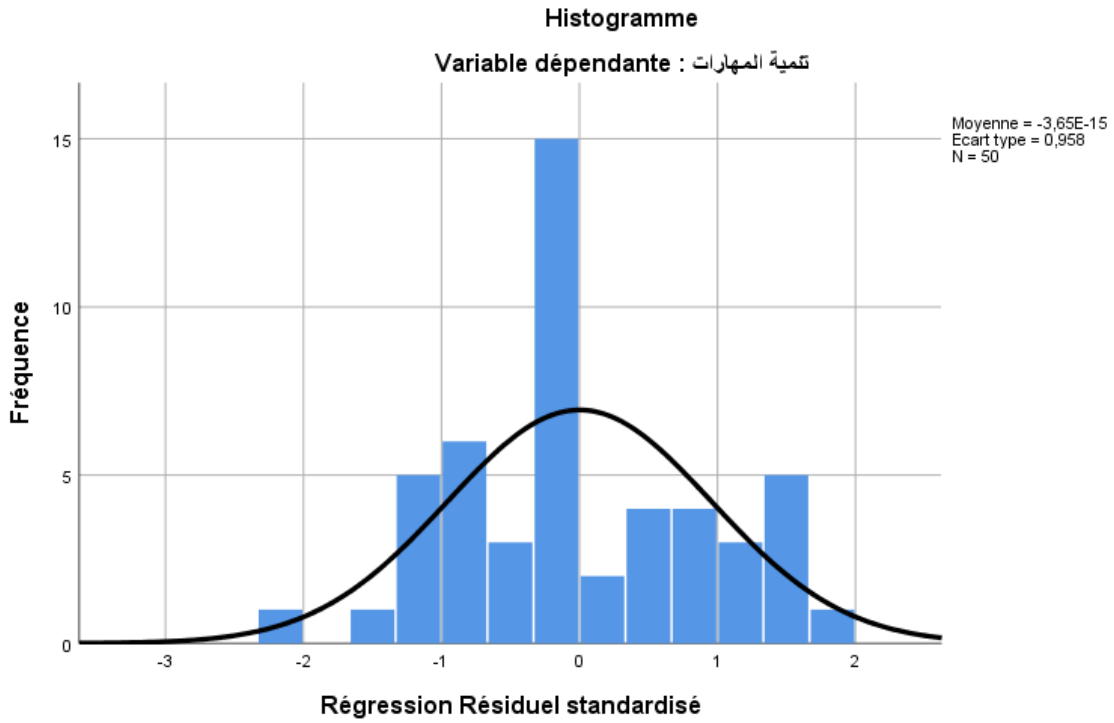
b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, المواظبة والمثابرة على العمل, الدقة والجودة في الإنجاز, العمل ضمن الفريق

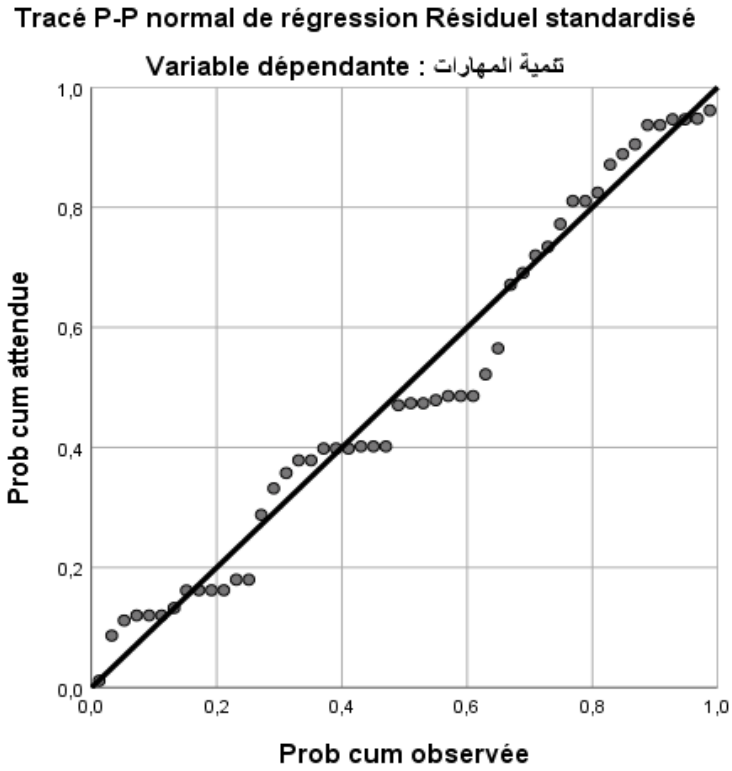
**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,536 | ,552 | | 4,594 | ,000 |
| | المواظبة والمثابرة على العمل | ,045 | ,103 | ,062 | ,443 | ,007 |
| | الدقة والجودة في الإنجاز | ,136 | ,077 | ,252 | 1,773 | ,031 |
| | العمل ضمن الفريق | ,038 | ,084 | ,070 | ,450 | ,035 |
| | التحفيز | ,166 | ,073 | ,337 | 2,276 | ,028 |

a. Variable dépendante : تنمية المهارات

## Graphiques


Histogramme
Variable dépendante : تنمية المهارات
Moyenne = -3,65E-15
Ecart type = 0,958
N = 50
Fréquence
15
10
5
0
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Résiduel standardisé


Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé
Variable dépendante : تنمية المهارات
Prob cum attendue
1,0
0,8
0,6
0,4
0,2
0,0
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0
Prob cum observée

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abdelhamid Ibn Badis University – Mostaganem
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

الرقم: ٢٤ / ٣٥٦ / ٣٤ / ٠٠

# استمارة ترشيح (ة)

الكلية / المعهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم المالية والمحاسبة

الاسم واللقب: بن بيشي محمد

الرتبة: أستاذ محاضر "أ"

تاريخ ومكان الازدياد: 30/10/1980 بـ تيارت

الحالة العائلية: متزوج

العنوان الشخصي: 24 شارع الأمير عبد القادر تيارت

الهاتف: 0772484900

البريد الإلكتروني: 0030000212212

الشهادات المتحصل عليها:

| الشهادة | السنة | المؤسسة |
|---|---|---|
| الليسانس | 2002 | جامعة تيارت |
| الماجستير | 2005 | جامعة تيارت |
| الدكتوراه ل م د | 2014 | جامعة تيارت |
| التأهيل الجامعي | 2015 | جامعة مستغانم |

الوظائف التي شغلها:

| الوظيفة | المؤسسة | السنة |
|---|---|---|
| أستاذ مساعد "ب" | جامعة مستغانم | 2015 |
| أستاذ محاضر "ب" | جامعة مستغانم | 2017 |
| أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم | 2019 |

المواد التي يدرسها: مقياس التسيير المالي

التاريخ والإمضاء:

رأي رئيس القسم:

رأي عميد الكلية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2
مخبر تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
Université Abdes Lagleiron – Konstantine 2
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
Laboratoire de Gestion des Ressources Humaines et Développement Durable

الرقم: 12 \ ج ت \ ك ع \ ج ق \ 2020

2020-02-09: في قسنطينة

# تسهيل مهمة

السيد رئيس

قسنطينة في بطاقة باستلام الطلبية

قبلكم في بطاقة، يسعد الباحث الطالب الدكتور بن عمر ، تحت إشراف الأستاذة الدكتورة بن عيسى ليعد أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية.

بعنوان: تأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صيدال خلال الفترة 2002/07/30 \ 2012/08/14

الإشراف: بن عيسى

الطالب: بن عمر

في انتظار الإستجابة لطلبنا، تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم