



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق

الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

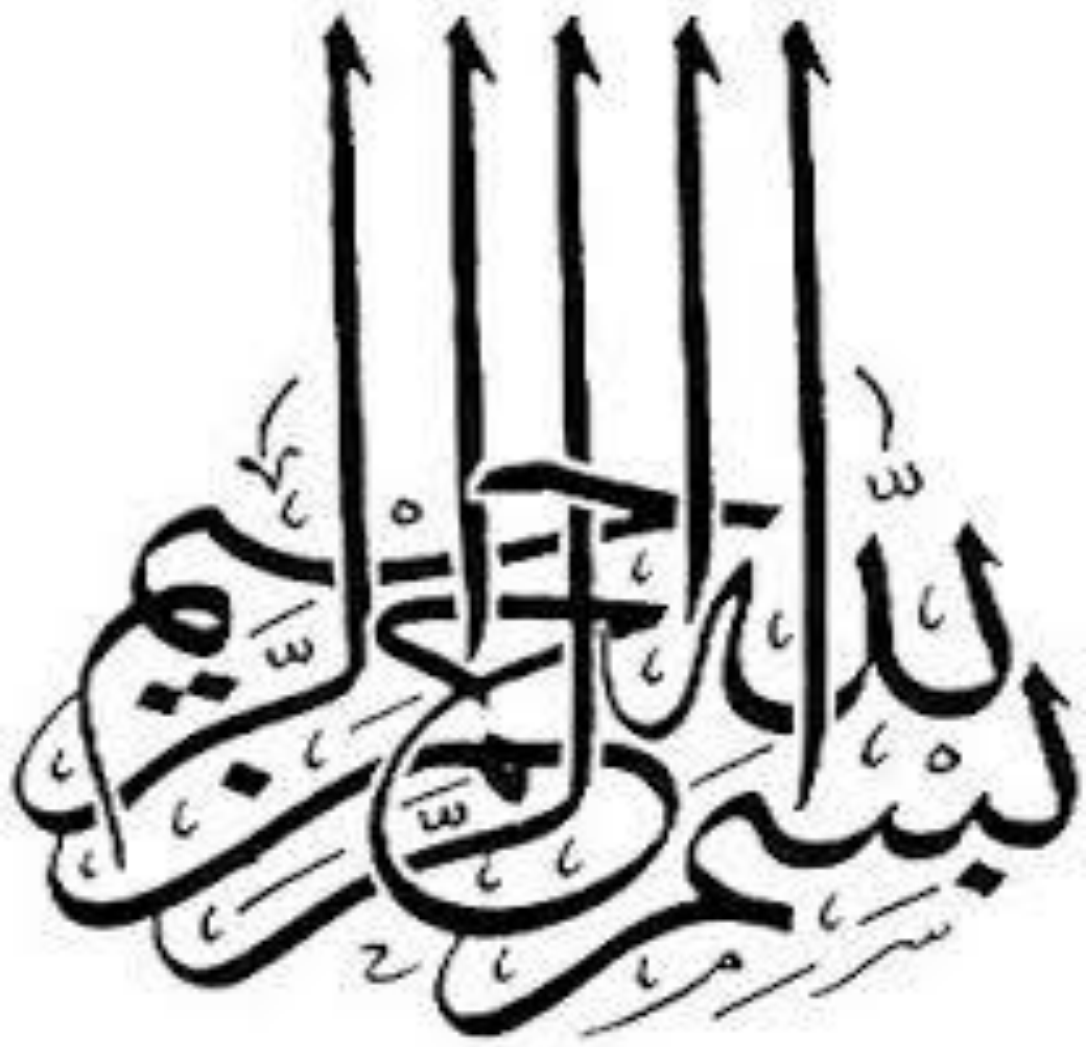
إشراف الدكتور:

- مجادي رايح

إعداد الطالب:

- بلعودة احمد

السنة الجامعية 2016/2015



# شكر

الحمد لله رب العالمين إله الأولين والآخريين وصلاة الله وسلامه ورحمته وبركاته

على صفوة خلقه وخاتم الأنبياء ورسله

سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام وآله الطاهرين

وصحابتهم أجمعين ورحمة الله ومغفرته للتائبين

وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين .

بادئ البدء نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه

على هذه النعم الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا وقدم لنا العون

في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الدكتور مجادي راجح.

ولكل من أساتذة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	الهراء
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b> الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
03	تمهيد
04	I - الخلفية النظرية
04	أولا : الاستقطاب
09	ثانيا : التدريب
19	ثالثا : الأداء المتميز
24	رابعا : المؤسسات الرياضية ( مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج)
30	II - الدراسات السابقة والتعليق عليها
<b>الفصل الثاني</b> الاطار العام للدراسة	
38	تمهيد
39	1- المفاهيم والمصطلحات
41	2- الإشكالية
42	3- أهداف الدراسة
42	4- أهمية الدراسة
43	5- الفرضيات
44	خلاصة

الفصل الثالث  
الاجراءات الميدانية للدراسة

46	تمهيد
47	1- الدراسة الاستطلاعية
47	2- المنهج المتبع في الدراسة
47	3- مجتمع وعينه الدراسة
48	4- ضبط متغيرات الدراسة
48	5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
50	6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
50	7- الأساليب الإحصائية
51	8- حدود الدراسة
52	خلاصة

الفصل الرابع  
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

54	1- عرض النتائج وتفسيرها
80	2- مناقشة الفرضيات

الفصل الخامس  
استنتاجات واقتراحات

85	1- استنتاجات عامة
87	2- اقتراحات
88	3- التوصيات
	4- قائمة المراجع
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
12	جدول رقم (01) : الاختلافات بين التدريب والتعليم
13	الجدول رقم(02) : المقارنة بين التدريب والتطوير
18	الجدول رقم(03): أنواع التدريب
49	الجدول رقم(04) يمثل معاملات بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة
54	الجدول رقم (05) : يبين مدى تحقيق استراتيجية الاستقطاب لأهداف المؤسسة
55	الجدول رقم (06) يبين مدى مقدرة العاملين القدامى على استقطاب عناصر متميزة
56	الجدول رقم (07) يبين دور الترقيات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الرياضية
57	الجدول رقم: (08) يبين تأثير استخدام استراتيجية الاستقطاب الداخلي على مردودية الأداء
58	الجدول رقم ( 09) : يبين أهمية استراتيجية الاستقطاب الداخلي في التقليل من تكاليف جودة العمل
59	الجدول رقم ( 10) يبين تسهيل الاستقطاب لعملية الاختبار
60	الجدول رقم (11): يبين مدى استخدام المؤسسة لعملية الاستقطاب على مصادر خارجية
61	الجدول رقم (12) يبين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الحكومية من أجل الاستقطاب
62	الجدول رقم ( 13) : يبين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الخاصة من أجل التوظيف
63	الجدول رقم (14) يبين مدى لجوء المؤسسة إلى سياسة الإعلان من اجل الاستقطاب الخارجي
64	الجدول رقم (15) : يبين لجوء المؤسسة إلى المعاهد والمدارس والجامعات من اجل الاستقطاب الخارجي
65	الجدول رقم (16) : يبين مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية داخل المؤسسة الرياضية
66	الجدول رقم (17) : يبين مدى كفاية الحجم الساعي للدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية
67	الجدول رقم (18) : يبين مدى مساعدة الدورات التدريبية الداخلية على تحسين المهارات
68	الجدول رقم (19) : يبين مدى مساعدة التدريب في نفس بيئة العمل على تطوير الخبرات
69	الجدول رقم (20) : يبين مدى كفاية البرامج التدريبية الموضوعة من طرف المؤسسة
70	الجدول رقم (21) : يبين ضرورة زيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال الرياضي
71	الجدول رقم (22) : يبين مدى لجوء المؤسسة إلى تدريب الموظفين عند ترفيتهم
72	الجدول رقم (23) : يبين مدى اقتتصار التدريب على الموظفين الجدد واصحاب الترقية فقط
73	الجدول رقم (24) : يبين مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية خارج المؤسسة الرياضية
74	الجدول رقم (25) : يبين مدى مساعدة الدورات الخارجية على اكتساب خبرات أكثر
75	الجدول رقم (26) : يبين قيام الموظفين بدورات تدريبية خارج الوطن
76	الجدول رقم (27) : يبين مساعدة التدريب خارج الوطن على التعلم أكثر
77	الجدول رقم (28) : يبين مساهمة الايام الدراسية والندوات على اكتساب الخبرة
78	الجدول رقم (29) : يبين نوع الدورات التي تحقق أهداف أكبر
79	الجدول رقم (30) : يبين مدى كفاية عدد الدورات الخارجية

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
11	الشكل رقم 1 : عناصر نظام التدريب.

مقدمة

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تعقيدا وتغيرا مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى على تحقيقها والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، و الاستثمار في مواردها المادية والبشرية وذلك بهدف تحقيق أداء متميز والوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف السابقة وذلك بزيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة ومحدد أساسي لنجاح المؤسسة وأدائها، إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به وذلك من خلال عدة وسائل وأهمها الاستقطاب والذي يعتبر أولى خطوات التخطيط لإدارة الموارد البشرية والذي من خلاله تستطيع المؤسسة جذب عناصر متميزة لتحسين أدائها من خلال مصادره المختلفة والتي تتيح للمؤسسة إمكانية وفرص جذب عناصر فعالة ذات كفاءة عالية لشغل الوظائف الشاغرة، كذلك التدريب الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحسين أداء عاملها.

وكذا تأكيد الدور الذي يلعبه الاستقطاب في التقليل من تكاليف جودة العمل وتكاليف التدريب بعد الاختبار والتعيين وكذلك دور التدريب الذي يقوم برفع كفاءة الأداء للموظفين وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهارات العمل لذلك تحرص المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب حيث أثبتت معظم الدراسات أن أغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أداء متميز هي التي تعطي أهمية قصوى لعملية الاستقطاب والتدريب من خلال تحسين مهارات وقدرات عاملها وموظفيها.

وبناء على ما تم تقديمه فالاستقطاب يعتبر من أهم مقومات إدارة الموارد البشرية والتدريب يعتبر أساس التنمية والتطوير، هاتان الاستراتيجيتان تعتمد عليهما المؤسسات عامة والرياضية خاصة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية، وكذلك لتأثير استراتيجية الاستقطاب والتدريب بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة حيث يستدل على ذلك من خلال مؤشرات عديدة أهمها مستوى الأداء والذي يعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على كفاءة الفرد والجماعة.

# الفصل الأول

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد

I- الخلفية النظرية

أولا : الاستقطاب

ثانيا : التدريب

ثالثا : الأداء المتميز

رابعا : المؤسسة الرياضية ( مديرية الشباب والرياضة

لولاية برج بوعريريج )

II- الدراسات السابقة والتعليق عليها

## تمهيد :

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بالموضوع الدراسة حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها . وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة ومتغيرات الدراسة ومؤشراتها وأراء العلماء وأدبيات النظرية حيث نستخدم هذه المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها .

وفي هذا الفصل سوف تسلط الضوء على كل من الاستقطاب والتدريب والغرض منهما وأهميتهما والهدف منهما ثم نتطرق إلى الاداء لمتميز من خلال مفهومه ونظرياته بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة كما منا بتحليل هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية .

**I- الخلفية النظرية****أولاً : الاستقطاب****I-1-1- مفهوم عملية الاستقطاب:**

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة) "حسن، 2004، ص (99 كما ويعرف بأنه"الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (الكبيسي، 2004، ص108) وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه هو عملية إيجاد و توظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة " (Mondy, 2005, p.151).

**I-1-2- أهمية و أهداف الاستقطاب:**

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة، و تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:

(السالم، الصالح، 2002، ص 83)

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
  - الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد الأفراد الغير مؤهلين لشغل الوظائف .
  - الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة و زيادة فعالية المنظمة.
  - من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية.
- كما و يمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب و هي على النحو التالي:
- (Schuler, 1995, p218)

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم .
  - توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
  - عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
  - توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم .
- وفوق كل ذلك تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت و الجهد و الموارد اللازمة له.

(p9,1992,Burdett)

**I-1-3- تطبيق برامج الاستقطاب :**

يتم تنفيذ برامج الاستقطاب من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الايجابي ، و يتوقف استخدام احد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثل : عدد الوظائف ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد و سوق العمل، و فيما يلي إيجاز لهذين الأسلوبين:-

(Connerely,1997,pp259-272)

1. الاستقطاب الايجابي :هذا الأسلوب من الاستقطاب يذهب إلى أبعد من مجرد إظهار أن هناك وظائف شاغرة، أو الاكتفاء بتقديم المعلومات عن الوظائف الشاغرة عند طلبها، بل يتضمن القيام بجهود نشطة للحصول على الكفاءات و إغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة .
  2. الاستقطاب السلبي :وهذا الأسلوب السيئ من أساليب الاستقطاب يكون في العادة موجها نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده و إجراءاته و الجهة التي يتقدم إليها.و في هذا النوع من الاستقطاب يتم استخدام وسائل مثل الإعلان في الصحف و المجلات العامة منها و المتخصصة في مجال معين .
- 1- بدائل عملية الاستقطاب :**

بعد إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ووجدت المؤسسة بأنها بحاجة إلى قوى عاملة أخرى ، قد تلجا إلى وسائل أخرى غير وسيلة الاستقطاب و يمكن توضيحها فيما يلي:- ( Mundy,2005,p121 )

1. التعاقد من الباطن .
2. العقود المؤقتة.
3. الإعارة.
4. ساعات العمل الإضافية.

**2- العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية :**

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والمتغيرات والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب ويمكن تقسيمها إلى :-

1. البيئة الخارجية للاستقطاب :من العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي البيئة الخارجية أي عوامل و ظروف خارج حدود المنظمة و التي بدورها تؤثر في عملية الاستقطاب و تنقسم إلى:-
- أ- سوق العمل :ويقاس حجم العمالة الموجودة في سوق العمل ، فكلما كان سوق العمل والذي يمثل مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلجا إليه المنظمة للحصول على مواردها البشرية .(Mondy,2005,p123) .
- ب- سمعة المنظمة :إن سمعة المنظمة و ما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالبا ما تحقق عنصر السبق في

استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات ضعيفة الجاذبية والإغراء (حمود، الخرشنة، 2007، ص 92)

ج- الاعتبارات القانونية : تلعب أيضا دورا هاما في ممارسات الاستقطاب حيث أن كثيرا من القوانين المعمول بها تؤثر على إجراءات الاستقطاب فمن حيث (ساعات العمل، الظروف العلمية، الأجور، الإجازات) وغيرها من القوانين التي تحكم عمل المؤسسة يكون الدور الهام في سياسة الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات (Mundy, 2005, p124).

2. البيئة الداخلية للاستقطاب : هناك أيضا العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية الاستقطاب وتكون هذه العوامل ناتجة عن السياسة الداخلية للمنظمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

أ- تخطيط الموارد البشرية : عملية التخطيط للموارد البشرية هي نقطة البداية لعملية الاستقطاب فكلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية الاستقطاب . ( Mundy, 2005, p126 )

ب- معرفة الشركة بموظفيها : من العوامل المؤثرة أيضا في عملية الاستقطاب هو مدى معرفة المنظمة بموظفيها فالموظفين الحاليين لدى المؤسسة يعتبرون مصدر من مصادر الاستقطاب فكلما كانت المؤسسة على دراية بخبرات وكفاءة موظفيها كان ذلك له الأثر في تحديد مصدر الاستقطاب المتبع سواء داخليا أو خارجياً . ( Mundy, 2005, p126 )

ج- الإستراتيجية التنظيمية : إن المنظمات سواء التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى ، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي و يكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، أو التي تركز على إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات أو الأسواق فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لذا فان اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة من الخارج سيكون هو الأساس . (عباس، 2003، ص 106)

#### I-1-4- مصادر الاستقطاب :

إذا ما قررت المنظمة إنها بحاجة إلى قوى عاملة إضافية إما بسبب التوسع في أنشطتها وإما لإحلالها محل قوى عاملة ثم الاستغناء عنها أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فان المنظمة، لمواجهة هذه الظروف، قد تلجأ إلى مصادر داخلية للقوى العاملة أو إلى مصادر خارجية لها وعادة ما تلجأ المنظمة إلى كلا النوعين من المصادر (أبوشيخه، 2010، ص 116)

1. المصادر الداخلية: و تتمثل فيما يلي: (أبو شيخه،2010، ص (116)

أ- الإعلان في داخل المنظمة:- عن الوظائف الشاغرة ليتقدم لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.  
ب- توصيات موظفي المنظمة:- وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بلائمتهم لشغل الوظيفة الشاغرة.

ويرى (عبد الباقي،2001،ص128،129) إن المصادر الداخلية للاستقطاب تتمثل فيما يلي :-  
-الترقية .

-النقل و التحويل.

-الموظفون السابقون.

و للمصادر الداخلية مزايا و عيوب يمكن توضيحها فيما يلي :

مزايا الاستقطاب عبر المصادر الداخلية: ( شاويش،1996، ص 159 ، 160)

- تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم .
- تخلق الشعور بالأمن بين العاملين .
- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة و متطلباتها ، مع المحافظة على سرية العمل فيها .
- تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصادر للقوى العاملة فيها .
- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة .

أما عن عيوب المصادر الداخلية: (عبد الباقي، 2001، ص 130)

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة .
- قد لا يصلح العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة .

**المصادر الخارجية:** قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات و المهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لدماء جديدة وآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير طرق أداء العمل في المنظمة بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل. ومن هذه المصادر:

(أبو شيخه،2010، ص ص 117،118) .

أ- مكاتب التوظيف أو الاستخدام .

ب- المؤسسات التعليمية .

ج- النقابات العمالية .

د- الاختيار من خلال الأحداث الخاصة .

- مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية (شاويش، 1996، ص 161).
- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة إقامة.
  - إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.
  - إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- إلا أن للمصادر الخارجية في استقطاب العاملين و اختيارهم عيوباً منها : ( شاويش ، 1996 ، ص 161 )
- ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة وفقدان حماسهم لعدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
  - حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
  - تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من اجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
  - تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في الأجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو ثمن إعلانات التوظيف في وسائل الإعلام المختلفة.
- ومما يود الإشارة إليه أن أساس عملية الاستقطاب واحد، إلا إن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون مناصب إدارية عليا في الشركات الكبيرة أو العملاقة، هو أكثر أهمية وتعقيدا. لذلك استقطاب المدراء يختلف عن استقطاب العاملين والتربويين الاعتياديين وله ترتيباته الخاصة .
- (Wany,casio,1991,pp336-337)

ثانيا : التدريب

### I - 2- 1- مفهوم التدريب:

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة.

ومن أجل توضيح مفهوم التدريب سوف نتطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة به ثم التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب.

### I - 2- 2- تعاريف التدريب

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

#### - التعريف الأول :

يعرف التدريب على أنه « نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات. (منال طلعت محمود، 2003، ص 101)

#### - التعريف الثاني :

يعرف فيليبو « FLIPPO » التدريب في كتاب مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله « هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين» ، أما ألفريد مارشال فينكر في كتابه مبادئ الاقتصاد «: أن فئة متعلمة ومدرية من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم، بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع. (محمد فالخ صالح، 2004، ص 216)

**- التعريف الثالث:**

يعرف التدريب كذلك على أنه: «عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة»، ويقول بايارز: «إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام. (حنا نصر الله 2001، ص210)

**- التعريف الرابع:**

يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا. (p336, 2001 Sekiou et d'autre)

**- التعريف الخامس**

يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (مهدي حسن زويلف 1994، ص180)

**- التعريف السادس:**

يعرف التدريب على أنه نظام فرعي في الإدارة، له مدخلاته ومخرجاته وعملياته والتحكم فيه وضبطه ممكن بالاعتماد على المعلومات المرتدة التي تتمثل بالرقابة كذلك.

**I-2-3- مدخلات النظام التدريبي تتمثل في العناصر التالية:**

مدخلات بشرية وهم الأفراد العاملون في المؤسسة على مختلف المستويات، ومن مختلف الفئات والنوعيات الذين يمكن أن يوجه إليهم التدريب بهدف إثراء معلوماتهم أو صقل مهاراتهم أو تعديل أنماط سلوكية من جهة، والأشخاص الذين يتولون عملية التدريب أو يساهمون فيه كمدرسين أو مراقبين أو قائمين بالخدمات الإدارية والمالية التي يقتضيها التدريب من جهة أخرى.

-مدخلات مالية ومادية وتتمثل في الأموال والمعدات، التجهيزات والمباني وغيرها من المستلزمات التي توضع في خدمة برامج التدريب.

- مدخلات أخرى متنوعة، منها العلوم والأساليب والنظم التي توجه عملية التدريب من أجل حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .

### I - 2 - 4- العمليات في نظام التدريب تشتمل عمليات التدريب على عدد من الوظائف منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- تحديد الإمكانيات اللازمة للعمل التدريبي والعمل على توفيرها وإعدادها بالشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التدريبية.

- تصميم البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف.

- تنفيذ البرامج والأنشطة المقررة وتقييمها.

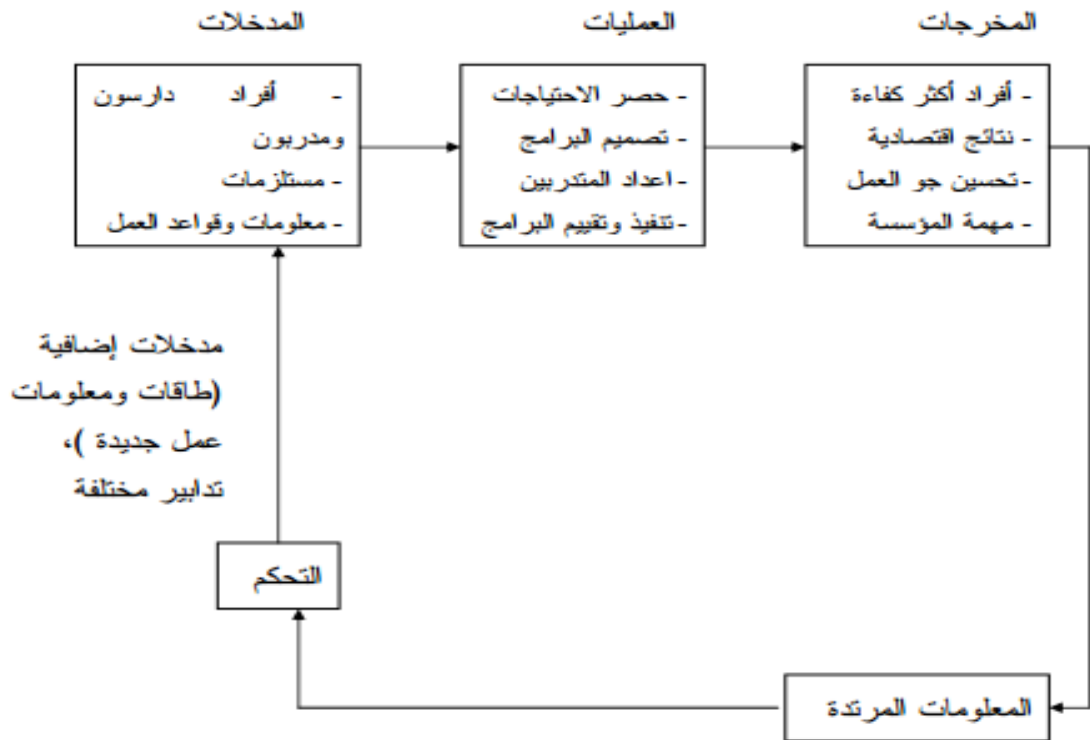
### I - 2 - 5- المخرجات في النظام التدريبي وتتمثل في النتائج التي تصل إليها المؤسسة وأهمها:

- مخرجات بشرية : وهم الأشخاص الذين حصلوا على معارف وخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها.

- مخرجات مادية : وهي متلازمة مع المخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الاقتصادي للمؤسسة.

- مخرجات أخرى : تتمثل أهمها في تحسين جو العمل وسعة المؤسسة.

### الشكل رقم : 1 عناصر نظام التدريب



المصدر: (كمال نور الله، 1996، ص 144)

I- 2-6- مفاهيم لها علاقة بالتدريب:

أ- التكوين والتدريب:

لا يختلف مفهوم كلمتي: لتكوين والتدريب في شيء ماعدا: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة ( أحمد طرطار، 2001، ص88)

ب- التعليم والتدريب :

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في " أن التدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها" ( محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 18 )

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التدريب والتعليم

الجدول رقم (01) : الاختلافات بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	- أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	-أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	- طويلة الأجل بصفة عامة	- ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	- متسع وشامل	- غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: (مصطفى كامل، 1994، ص 303 )

## ج- التدريب والتطوير

قد يرى البعض أن التمييز بين التدريب والتطوير أمر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما « فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة ( مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، لذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات .

ويمكن إبراز أهم الفروق بين التدريب والتطوير في الجدول التالي:

## الجدول رقم(02) :المقارنة بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق عمل جماعي
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر : (سهيلة محمد عباس، ص . 186)

## د- التدريب التأهيلي:

يوجد لدى كثير من المؤسسات الحديثة - خاصة كبيرة الحجم - برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد، ويطلق عليها برامج التدريب التأهيلي، إلا أن تطبيقها تتطلب تحديد المحتوى والتوقيت الخاص بالبرنامج حتى يتناسب مع طبيعة الوظائف والبيئة التنظيمية. (مصطفى كامل، مرجع سابق، ص322)

" وانطلاقا من التعارف السابقة يتضح لنا بأن مفهوم التدريب أوسع من تنمية القدرات، إذا انه وسيلة للتطوير وزيادة المهارات وتحقيق الكفاءة في الأداء واكتساب مهارات جديدة"

( Jean –Marie Paretti ,1994 , p184 )

## I- 2- 7- مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- المنطقية : يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهادفة: تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
- الشمولية: يجب أن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدريجية: يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

- الاستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة للإشباع الاحتياجيات التدريبية. (احمد الخطيب، 2006، ص 304-305)

- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل . (كامل بربر، لبنان 2000، ص 162)

- ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه.

(عبد الغفار حنفي حسين فزار، الإسكندرية 1996، ص 582)

- توافق محتوى برنامج التدريب: يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب أن يبني على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعلم . (راوية محمد حسين، الإسكندرية 1999، ص 177).

## I- 2- 8- أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي:

- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.

- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.

- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات، وتحسين

عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل . (Sekion et d'autres, OP-cit , p337)

-تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

- إعداد الأفراد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير

القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة.

- يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل .

(Jacque Soyer, Paris 1998, P292)

- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب

التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة . (سهيلة محمد عباس، 2003، ص158)

-التدريب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة، فالموظف الجديد يمكن أن يتزود

بمهارات ومعارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية على الفرد

العامل القديم حتى يتمكن من خلاله من مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة، كما يمكنه من تحسين

وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

(خالد عبد الرحمن مطر هاتي، 1999، ص.203)

-تخفيض حوادث العمل : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد وتلك التي تحدث نتيجة لعيوب

في الأجهزة والمعدات، والتدريب الجيد على أسلوب أداء العمل يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل، إذ توجد

مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث . (عبد الغفار حنفي حسين فزار، 1996،

ص.583)

**I- 2- 9- أنواع التدريب:**

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم المعايير ما يلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف

-التصنيف حسب نوع الوظائف

-التصنيف حسب المكان

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

**I- 2- 9-1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ( أمين ساعتي ، 1998، ص.117- 114 )**

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

**أ- توجيه الموظف الجديد:**

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

**ب - التدريب أثناء العمل:**

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى التدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلات.

**ج- التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:**

ويكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

**د- التدريب بغرض الترقية والنقل:**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف.

ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### هـ- التدريب للتهيئة للمعاش:

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

### I- 2- 9- 2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

#### أ- التدريب المهني والفني : (أحمد ماهر، 2005، ص 326)

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثالها أعمال الكهرباء والميكانيك... الخ .

ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

#### ب-التدريب التخصصي (Romelear Piere , 1993, P174) :

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى.

#### ج- التدريب الإداري : (أحمد ماهر، 2005، ص 327)

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### I- 2- 10- أنواع التدريب حسب مكانها :

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

#### أ- التدريب داخل المؤسسة:

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدربين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها :

(محمد سعيد أنور سلطان، ص 196-195)

#### ب- التدريب عن طريق الرئيس المباشر :

سواء كان مشرف أو رئيس العمال وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

- التدريب عن طريق العامل القديم: يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

### ب- التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

ويمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التدريب المهني والفني	1- داخل المؤسسة
2- التدريب أثناء العمل	2- التدريب التخصصي	2- خارج المؤسسة
3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	3- التدريب الإداري	
4- التدريب بغرض الترقية والنقل		
5- التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: (أحمد ماهر، 2005، ص323)

وما يمكن استخلاصه أن أغلب المؤسسات تعتمد على التدريب من أجل تحقيق فوائد عديدة من أهمها ما يلي:

- الزيادة في الإنتاج وذلك من خلال الكمية والنوعية

- الاقتصاد في النفقات

- القلة في دوران العمل

- الرفع من معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي

- توفير القوة الاحتياطية

- القلة في الإشراف

- تقدم الإدارة (الإداريون في المؤسسة)

- التقليل من حوادث العمل

ثالثا : الأداء المتميز

### I- 3- 1- ماهية الأداء المتميز :

لقد أدى التغير العالمي إلى تشكيل جديد خلال العقدين الماضيين، ولذلك فإن النظريات الإدارية من حيث المفاهيم والافتراضات والاستراتيجيات قد تغيرت بشكل جذري في ظل التحديات المعاصرة التي تركز على البصيرة الخلاقة والنافذة وتتطلب مجهودات عقلية لم تكن في الحسان من حيث الإبداع والقوام العلمي. إن أساليب الإدارة العصرية مثل دوائر الجودة اليابانية وبناء فريق العمل المترابط أصبحت تشكل التحدي المطلوب في تغيير وجهات نظر المدراء من أجل إحداث التميز الذي يتطلب التزاما أساسيا منهم لقبول التغيير وتكريس الجهود لتنمية وتطوير مهارات وقدرات تتماشى ومتطلبات هذا العصر، وفي هذا الإطار من خلال هذا المبحث سنتعرف عن قرب على مفهوم الأداء المتميز، وفي ما يلي بعض التعاريف للأداء المتميز يعرف " جون دجارندر " التميز فيقول: أيا يكن وأيا أكن ما أفعله ( شريطة أن يكون استغلالي منصبا على نشاط مقبول اجتماعيا ) فإن ضربا من التميز سيكون قاب قوسين مني ( جون دجارندر، 1989، ص 175 ).

يمكن الإشارة إلى أن: مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات السنوية وكذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال (عادل زيد، 2003، ص 05).

وهناك من يعرف الأداء المتميز بأنه الأداء الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ( مدحت أبو النصر، 2014، ص 72 ).

وبعني الأداء المتميز أيضا: " تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين المنظمة. " ( مهديد فاطمة الزهراء، 2010، ص 54 ). وفي الأخير يمكن اعتماد هذا التعريف الذي يعتبر الأشمل: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. ( زكرياء مطلق الدوري، 2010، ص 325 ).

I- 3- 2- نظريات الأداء المتميز: لقد مر الأداء المتميز بعدة نماذج ونظريات منذ دخول الإستراتيجية وفي ما يلي أهم وأبرز المدارس والنظريات:

### I- 3- 2- 1- نظرية البحث عن الإمتياز (Peter and Wateman):

ظهر كتاب البحث عن الامتياز للباحثين Peter ووترمان لتوضيح فكرة مفادها أن هناك شركات ناجحة ومتميزة بناء أعلى معايير محددة وهذه الشركات التي أجري عليها الحث قد تميزت عن غيرها بعناصر أو محددات

أو أبعاد يجب إظهارها، فقد أجري البحث عن 62 شركة أمريكية وتوصلا في الأخير على مجموعة صفات تتميز بها هذه الشركات والتي أدت إلى تمييزها ( إبراهيم المنيف، 1994، ص 536، 537 ).

وتنقسم هذه الصفات بدورها إلى عشرة معتقدات تعكس الثقافة السائدة وهذه المعتقدات هي ( بلكير بومدين، 2005، ص 285 ).

- ضرورة خلق مناخ عمل مناسب لأداء الفرد لعمل يسمح له بالاستمتاع به.
- إعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومتحملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم.
- تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين استراتيجيين للمنظمة.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليسوا مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المحترف بها والعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

### I-3-2-2- نظرية كل من Deal and Kennedy حول الأداء لثمانين شركة:

( بلكير بومدين، 2005، ص 285 ).

ويجد الباحثان في دراسة لأداء ثمانين شركة أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية، وقد تم تحديد مجموعة من الخصائص للثقافة القوية على النحو التالي:

- إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة بشكل واسع.
- تركيز الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس والمراسم والاحتفالات بالمناسبات الخاصة بالمنظمة.
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- إرساء قواعد غير رسمية للسلوك.
- انتشار قيم تنظيمية مشتركة وقوية.
- وضع معايير أداء مرتفعة. لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

### I-3-2-3- نظرية Gallagher et Al

طرح Gallagher و Al فكرة مفادها أن أداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة ثقافة السوق حيث افترضوا أن الثقافة تؤثر على كل شيء يمكن إنجازه وقدم فكرة هرم ثقافة المنظمة القائم على ما يلي: ( نعمة عباس الخفاجي، 2004، ص 49، 50 ).

- أ- يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم.
- ب- اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمها أساس وقاعدة مرجعية للمنظمة بيئة المنافسة وبتقاطعها العام والخاص، الدولي والمحلي، الحالي والمستقبلي.
- ت- تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الأمد والتخطيط الاستراتيجي واعتباره كأداة حاكمة موجهة لعملية تحول ثقافة التفوق بالسوق إلى تفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية.

### I-3-2-4- نظرية Stamm:

نظر Stamm إلى الدور الحيوي للثقافة كونها تمثل إحدى الفضاءات الأساسية في المنظمات المبدعة تتفاعل وفق آليات التنوع مع فضاء الإبداع المتمثلة في التصور والإستراتيجية والقيادة والعمليات وبيئة العمل المادية، ويتجلى دور ثقافة المنظمة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيفساء الثقافة وهذا يعني اعتماد فلسفة التنوع التكاملي، الكيف والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة وهو ما يعود إلى تحقيق النجاح والتميز سواء المتوقع أو المحقق. ( نعمة عباس خفاجي، 2004، ص 53 ).

### I-3-2-5- النظرية الأوروبية لإدارة التميز:

تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية بين فكرة الجودة الشاملة حيث نبعت من فعالية الإتحاد الأوروبي من إدارة الجودة الذي نشأ عام 1988 تتبلور فلسفة هذه النظرية في أن نتيجة التميز في الأداء عن خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من عاملين وغيرهم، إنما تحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية وتدير العوامل المختلفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة وفعالية المشاركين الفاعلين أنفسهم في التطوير وفي إطار الروابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنظرية الأوروبية للتميز في الأداء تقدم الإطار العام الشامل لتخطيط سير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة، حيث تنطلق من القيادة الفعالة مروراً بإدارة الأفراد ورضاهم والسياسات والاستراتيجيات المتبعة تجاههم وكذلك عن طريقة التشغيل والعمليات وصولاً إلى رضى العملاء والتأثير في المجتمع.

( دافيد لاسكال، 1998، ص 33 ).

وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على قاعدة منطقية بسيطة هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير المواهب والطاقات لعمالها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة من خلال القيادة التي تهدف لتمييز في الأداء وترتب هذه النظرية معايير إدارة الأداء المتميز في مجموعتين:

**الممكنات:** وهي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج وهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها النتائج.

**النتائج:** هي كل ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور والتفوق على ما يحقق المنافسون. وقد حددت النظرية قيمة كل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل منظمة وطريقة عملياتها، ومن جانب آخر فإن السمة الرئيسية لهذه النظرية هو إمكانية استخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي وفي هذه الحالة تسمح النظرية بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها. ( علي السلمي، 2002، ص 33).

### I-3-2-6- النظرية الأمريكية Baldrige

يعد مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية الذي خصص جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجيه. ( عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 183 ).

وتمثل النظرية الأمريكية أداة مهمة تستفيد من المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي تحتويها النظرية كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها كما انه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقديم شكل منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب منظمات العاملة في المجال الصحي. ( يوسف بومدين، 2006، 127/126 )

وتتمحور المفاهيم والقيم لهذه النظرية في التوجهات الرئيسية التالية: ( علي السلمي، 2002، ص 45/44 )  
القيادة ذات الرؤيا. تميز المستمد من رغبات العملاء. الرشاقة التنظيمية. التركيز على المستقبل. الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار. استثمار الحقائق. استشعار المسؤولية العامة والمواطنة. التركيز على النتائج الحقيقية للقيمة. انتهاج مدخل النظم في التركيز والإدارة. التعلم الشخصي للعاملين والشركاء.  
وتحتوي النظرية الأمريكية على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها وفيما يلي عملية توزيع النقاط على العناصر السبعة للنظرية وصولاً إلى تحديد مستوى تميز الأداء المنظمة:

. التخطيط الاستراتيجي للجودة. . القيادة: 100 نقطة. . التركيز على العملاء والسوق: 300. . المعلومات وتحليلها: 70 نقطة. . التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة. . إدارة العمليات: 140 نقطة. . نتائج الأعمال: 180 نقطة .. المجموع: 100 نقطة .

وتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النظرية إلى ثلاث محاور في كل عنصر:

- المدخل أو الأسلوب الذي تعتمد عليه الإدارة لتوفير العنصر.
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي.
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخل.

## I-3-2-7- النظريّة اليابانية لإدارة التميز في الأداء (Deming)

ارتبط اسم " وليام ديمينج " بحركة الجودة في اليابان من الأربعينيات (40) من القرن الماضي الذي يصب اهتمامه على أهمية الوقاية الإحصائية في جودة العمل والإنتاج وتشمل النظرية اليابانية على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن المنظمة من الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها والشعار الذي انطلق منه هو: أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام وهذه المبادئ هي كما يلي:

أ- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق جودة عالية لمنتجاتها أو خدماتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق من أجل البقاء والاستمرار

ب- تبني سياسة التحسين والتطوير مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها ويجب أن تكون متكاملة وليست جزئية وتشمل كافة مجالات العمل في المنظمة ويجب مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وقد وضع Deming استراتيجية التحسن المستمر وأركانها أربعة هي كما يلي:

- مخطط Plan: خطط لأي تحسين نريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات
- نقط Do: السعي إلى اكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها وأكثر ما في الحدوث.
- فتح دقق Check : تحرى وإكتشف إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة للتطبيق .
- اعمل Act: إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع وأهجر مالا يحقق.
- ت- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى فتح وقوع الخطأ.
- ث- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- ج- التركيز على عملية التدريب حيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة.
- ح- التوقف عن استخدام التسلط من قبل المديرين .
- خ- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة والتوعية المحققة.

د- الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت لأنها تؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالي وفي إرضاء العملاء.

ذ- إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها مثل: ضيق الوقت ، ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة.

ر- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلاً عنها.

ز- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

س- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين الذي يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتمائه لها ويجعلهم يعملون بفاعلية .

ش- إحداه تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة ويهدف إلى إزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.  
ص- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا. (يوسف بومدين، 2006، 171/170).

رابعاً : المؤسسات الرياضية:

#### I- 4- 1- مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج :

مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري مثلها مثل اي مؤسسة رياضية هدفها الاول تطوير الرياضة بالولاية و كذلك ترقية الحركة الجمعوية وتكوين الشباب وتأطيرهم و السهر على تسيير الهياكل الرياضية و الشبانية الموجودة في الولاية فمديريات الشباب و الرياضة لها موسوم تنفيذي يتحكم فيها ,فحسب المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل28 سبتمبر 2006 فالمادة 03 : من هذا المرسوم حددت مهام مديرية الشباب والرياضة و المادة04: حددت مصالح المديرية .

#### I- 4- 2- مهام مديرية الشباب و الرياضة

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة كذا هياكلها و تطويرها
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و اعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية
- وضع التنظيمات و اقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها وتكوينها و تطويرها
- اعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهيئات المعنية
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و انجاز الهياكل الاساسية و كذا تقييمها و صيانتها و حفظها
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية الازمة للإنجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الارشيف

#### I- 4- 3- مصالح مديرية الشباب و الرياضة

1. مصلحة نشاطات الشباب
  - مهام مصلحة نشاطات الشباب
  - تطوير واعداد استراتيجية الاعلام و الاصغاء للشباب
  - القيام بدراسة او بحث يرمي الى تطوير النشاطات في ميدان الشباب
  - ترقية الشراكة مع الحركة الجمعوية و ضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب

- ضمان توجيه مؤسسات و هياكل الشباب للقطاع و التنسيق مع القطاعات الاخرى
- تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب و ضمان التنفيذ بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية
- تحديد معايير و قواعد تأطير النشاطات الاجتماعية التربوية و الترقية و المبادلات الموجهة للشباب
- المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية وكذا التعاون في مجال الشباب و الحياة الجموعية
- السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال
- تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب في مجال الشباب و المشاركة في ترقيتها
- تطوير انظمة الدعم لبروز المواهب الشابة في التظاهرات الوطنية و الدولية
- مكاتب مصلحة نشاطات الشباب

### ➤ مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجموعية للشباب

و يكلف بما يلي:

- وضع قاعدة المعطيات المتعلقة بالجمعيات و انشطة الشباب
- ضبط و اقتراح تدابير مساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب و ضمان تنفيذها و تقويمها
- إعداد كل التدابير الرامية لتحسين شروط سير و تدخل الشباب و اقتراحاتها
- السهر على تنفيذ و تقويم التدابير المساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب بالاتصال مع الهياكل المعنية للدولة
- ضبط مشاريع و برامج و كفاءات التدخل و اليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الاهداف الوطنية الخاصة بالشباب

### ➤ مكتب الاتصال و اعلام الشباب و انظمة الاتصال

و يكلف بما يلي:

- العمل على وضع انظمة و اليات الاتصال الجوّاري اتجاه الشباب
- ضبط و متابعة تنفيذ برامج تطوير الاتصال و الاعلام و الاصغاء في اوساط الشباب
- المساهمة بالاتصال مع القطاعات و الهيئات المعنية في اعداد برامج عمل مرتبطة باندماج الشباب
- وضع كل الانظمة و اليات الاتصال الجوّارية اتجاه الشباب و العمل على عصرنتها

### ➤ مكتب البرامج الاجتماعية التربوية و ترقية الشباب

ويكلف بما يلي:

- اعداد البرامج و بعث ديناميكية تطوير الترقية و المبادلات و سياحة الشباب
- المشاركة في مكافحة الآفات التي تصيب عالم الشباب
- المشاركة في ترقية و انجاز التجهيزات الاجتماعية و التربوية في وسط الشباب

- ترقية العلاقات و اللقاءات الدولية في مجال الشباب
- السهر على تعزيز الاعمال الحوارية في المجال الاجتماعي والتربوي و الترفيه
- اعداد برامج ترقية مبادلات ترقية مبادلات الشباب و السهر على تنفيذها بالاتصال مع الهياكل المعنية
- اعداد الوسائل و الدعائم التعليمية و التقنية لدعم التنشيط الاجتماعي التربوي الترفيه.

## 2. مصلحة الاستثمارات و التجهيزات

- مهام مصلحة الاستثمارات و التجهيزات:
  - ضمان اعداد الصفقات العمومية و متابعتها
  - ضمان اعداد ميزانية تجهيز القطاع و تنفيذها
  - تنظيم المحاسبة المالية و تسييرها
  - اقتراح او القيام بكل اعمال الدراسات و المشاريع المحلية في الاستثمار التي تمه الشباب و الرياضة
  - مكاتب مصلحة الاستثمارات و التجهيزات
- **مكتب الاحصائيات و البرامج و التقويم**

و يكلف بما يلي:

- اعداد برامج الاستثمار للقطاع و تنفيذها في مجال المنشأة القاعدية
- ضمان تقويم برامج انجاز و اقامة المنشآت القاعدية
- احداث بنك للمعطيات المتعلقة بقطاع الشباب و الرياضة
- اقامة المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية

## ➤ **مكتب المقاييس و الصيانة و الملائمة**

و يكلف بما يلي:

- وضع كل نظام للخبر في الصيانة و مراقبة و متابعة المنشآت
- اعداد دراسات لصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية
- دراسة و اعداد برامج تقيس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية
- متابعة انظمة تقيس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية
- ضمان متابعة برامج الصيانة للمنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية

## ➤ **مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية والاجتماعية و التربوية**

ويكلف بما يلي:

- ضمان المتابعة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية التربوية
- الاعداد و الدراسة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية
- إعداد برامج الاستثمار وتنفيذها لاسيما في مجال المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية

### 3. مصلحة التكوين و ادارة الوسائل

و يكلف بما يلي:

- ضمان اعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها
- تقدير الحاجات المالية للقطاع و اقتراحاتها
- تنظيم المحاسبة لإدارة الشباب و الرياضة و تنفيذها
- تسيير وسائل ادارة الشباب و الرياضة و تنفيذها
- العمل على تطوير الموارد البشرية
- ضمان تسيير ارشيف القطاع و المحافظة عليه
- مكاتب مصلحة التكوين و ادارة الوسائل

#### ➤ مكتب الميزانية

و يكلف بما يلي:

- ضمان اعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها
- تنظيم محاسبة الادارة الولائية و تسييرها
- تقديمها الحاجات المالية لميزانية سير القطاع
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير مصالح الادارة

#### ➤ مكتب الوسائل العامة

- يكلف بما يلي:
- و ضمان حاجات ادارة القطاع من العتاد و الاثاث
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و العقارية
- السهر على وضع جهاز نظام فعال للوقاية الصحية و الامنية
- السهر على تنفيذ التدابير و الوسائل الضرورية للحفاظ على املاك القطاع

#### مكتب المستخدمين و التكوين

ويكلف بما يلي:

- توظيف الموارد البشرية لإدارة الشباب و الرياضة
- اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية
- اقتراح التدابير و البرامج الرامية لتطوير الموارد البشرية
- المشاركة في عداد الاحكام القانونية الاساسية التي تسيير مستخدمي القطاع
- اعداد المقاييس المرتبطة بتنظيم اعمال التكوين في ميدان الشباب و الرياضة

#### 4. مصلحة التربية البدنية و الرياضية

- مهام مصلحة التربية البدنية و الرياضية
  - القيامة بدارسة أو بحث يرمي الى تطوير نشاطات التربية البدنية الرياضية
  - المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية
  - تشكيل قاعدة للجمعيات حول الكفاءات و المواهب الرياضية و المشاركة في ترقيتها
  - تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية
  - تنفيذ برامج الطب الرياضي و متابعة و تقويمها
  - تحضير التقرير السنوي لتقويم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية
  - مكاتب مصلحة التربية البدنية و الرياضية
  - مكتب اكتشاف و تكوين المواهب الرياضية
- و يكلف بما يلي:

- القيام بتقويم المنتظر لسير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية
  - السهر على حسن سير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و انجاز اهداف القطاع
  - العمل على التأطير البيداغوجي و التقني الضروريين لسير مدارس الرياضة
  - مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية
- و يكلف بما يلي:

- اعداد المخططات و برنامج التظاهرات الرياضية و تنفيذها
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية
- المبادرة بالتدابير و الاليات التي تسمح بأحسن توجيه للجمعيات الرياضية
- وضع قاعدة للمعطيات و بطاقة حول هياكل تنظيم و تنشيط الرياضة

#### ■ مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية

- و يكلف بما يلي:
- اعداد برامج ترقية و تطوير التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط:

الرياضة المدرسية و الجامعية

الرياضة المعوقين

الرياضة النسوية

الرياضة الجوارية للجميع

الرياضة المهنية

- تحضير التقرير السنوي لتقويم و تنفيذ البرامج في مجال الرياضة
- مبادرة برامج التنشيط و المنافسة الرياضية في ميدان نشاطه بالاتصال مع الهياكل المعنية
- القيام بالتقويم المنتظم لبرنامج وأعمال تطوير التربية البدنية و الرياضية مع جميع القطاعات

**II-الدراسات السابقة:****الدراسة الأولى:**

عنوان الدراسة: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، من إعداد عريوة فاتح .

هدف الدراسة: إبراز أهمية التخطيط للموارد البشرية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.  
مشكلة الدراسة:

- ما أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية في ظل التكنولوجيا الحديثة  
فرضيات الدراسة:

. لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

✓ لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة

✓ لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة

✓ لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة

عينة الدراسة: مسح شامل لقلّة أفراد مجتمع الدراسة ( مديرية الشباب والرياضة، المسيلة)

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

أدوات الدراسة: استبيان

نتائج الدراسة:

- لاستقطاب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- لاختيار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية أهمية في ظل التكنولوجيا الحديثة.

الاقتراحات والتوصيات:

- تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخطيط الموارد البشرية لأنه أصبح نتيجة حتمية
- الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال.
- ضرورة تبني استراتيجيات التدريب والتكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
- القيام بحملات تحسيسية للموظفين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهميتها في العمل.
- تكثيف الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتدريب والتكوين بالطرق الحديثة.

## الدراسة الثانية:

واقع سياسة التعيين والاختيار وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، من إعداد، منير زكريا أحمد عدوان، مذكرة ماجستير 2011 غزة فلسطين.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين للمصارف العاملة بقطاع غزة
- التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين
- التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف.
- معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول سياسة الاختيار والتعيين
- تحديد نقاط القوة والضعف في إجراءات الاختيار والتعيين في المصارف بغزة.

## فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة والمسار الوظيفي للموظف.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعامل.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظف وبلغ حجم العينة 187 موظف واستخدم الباحث الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة واستعان أيضا ببرنامج SPSS

## أهم نتائج الدراسة:

- على المصارف أن تراعي عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يكون دقيقا ومفهوما.
- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما.
- عملية التخطيط للقوى العاملة تعتبر متحققة نوعا ما وتحتاج إلى تحسين
- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة
- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.
- إن القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.

### الدراسة الثالثة :

رسالة ماجستير 2007 للطالب بن صوشة رياض، بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت خاصة أو عامة واستثنت المنظمات الغير ربحية وقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومدخل تعظيمها في المنظمة والتعرف على أبعاد تنميته والبشرية في المنظمات وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- اعتبار الإنفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة.

- يجب على المنظمة قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية الاقتصادية من أجل قياس العائد على رأس مال بشري ورفع قيمته.

- يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة من أجل استثمارها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح، وإلى مركز إستراتيجي أفضل.

### الدراسة الرابعة :

. رسالة ماجستير 2001 للطالب العزوني فؤاد عبد الهادي بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة.

. هدفت الدراسة إلى الوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في المنظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات الموظف الدولي وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة وفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى كثير من الأهداف الأخرى.

### من نتائج الدراسة:

. وجود فجوة في التدريب وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العلمية وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.

. عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

#### الدراسة الخامسة :

رسالة ماجستير 200 أبو زيد بعنوان أثر مصادر الاستقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين للحصول مندوبي التأمين ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية.

#### . ومن نتائج الدراسة:

. تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف لدى الشركة وتوصيات العاملين، والإعلان في الصحف ووكالات التوظيف لاستقطاب مندوب البيع لديها.

. معدل أداء المندوبين المستقطبين من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى.

. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين مصادر الاستقطاب المختلفة.

. من توصيات الدراسة:

على شركات التأمين تحفيز العاملين لديها على القيام بالتوصية بتعيين مندوبي التأمين الجدد وذلك من خلال وضع نظام حوافز بناء على عدد المندوبين المعننين اعتمادا على توصياتهم

. الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين، نظرا لتوفر إدارات شؤون الموظفين مسئولة عن استقطاب وتعيين مندوبي التأمين لدى شركات التأمين الأردنية.

. دراسة مصادر الاستقطاب وأثرها على مؤشرات النجاح للمندوب بشكل دوري من خلال استخدام أسلوب نسبة العائد.

#### دراسات عربية:

#### - دراسة المعشر والمعشي ( 2004 ) الأردن

تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام ووزارة وأمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم، ويبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) فردا استجاب منهم 71 فردا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج

. أهم ما خلصت إليه الدراسة:

1. إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا ( التخطيط للمنصب، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، مدة البقاء )، أبعاد المتغير التابع النتائج والأداء ( نتائج شغل المناصب، الأداء في المنصب ) كان يتراوح بين متوسط وعالي.
2. هناك علاقة ذات دلالة ولكنها منخفضة بشكل عام بين أبعاد الدراسة
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا وبين نتائج شغل المنصب.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا والأداء في المنصب.

#### - دراسة موسى 2003 ( السعودية )

تقيم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين. وطبقت هذه الدراسة على الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية في مدينة جدة وهدفت الدراسة إلى التعرف على سلامة عملية الاختيار في استخدام وسائل فعالة في قائمة على أسس علمية وكذلك التعرف على مدى مساهمة عملية الاختيار السليم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية والتعرف على مدى تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية إلى السعي إلى تنمية الشخصية المنتجة في المؤسسات وأوصت الدراسة بما يلي:

1. تحسين وسائل الإعلان المختلفة
2. وضع نموذج لطلب الالتحاق بالعمل وفقا لمتطلبات العمل.
3. تدريب فريق متخصص يكون له القدرة على المفاضلة بين المرشحين حتى تتم عملية التوظيف بنزاهة وموضوعية.

#### - دراسة أجنبية: 2005 Benthall and Riox:

الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية، وطبقت الدراسة على بعض الأعضاء وفي مركز المعايير التطويرية للمدراء البشرية بواشنطن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل عمليات الاستقطاب ولقد أجرى الدراسة كل من مستشار الأبحاث (Sheila M. Riox) و (Aul Benthall) تلك الدراسة بعنوان الاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسة ونشرت عبر مركز ( Development Dimensions International) بواشنطن وكانت عينة الدراسة تتكون من 162 عضوا من مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بواشنطن .

## - توصيات الدراسة:

وجود وصف تحليلي لجميع الوظائف لكي تكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية.

تتجه المؤسسات إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة أكثر من الاتجاه إلى التوظيف من الداخل نسبة 13%

60% من الموظفين القائمين على عملية الاختبارات والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختبار.

89% من المؤسسات تعتمد اعتمادا مركزا على الطلبات، وتعتمد 80% منها على فحص الطلبات يدويا.

## التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال، اطلعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن هناك اهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية خاصة الاستقطاب والتدريب من قبل الباحثين في شتى المجالات، رغم ذلك لاحظنا نقص في الدراسات التي اهتمت بالاستقطاب كاستراتيجية لوحده وكذا التدريب والتكوين في الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة في الجزائر وان وجدت فإنها تتناول في سياق عام غير مجال الإدارة الرياضية كما هو الحال في دراسة عريوة فاتح تحت عنوان أهمية التخطيط للموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة واختار مديري الشباب والرياضة لولاية المسيلة كحالة دراسة وتناول إدارة الموارد البشرية بشكل عام وربطها بتطور التكنولوجيا .

والدراسة التحليلية التي قام بها عبده عز الدين: عملية تدريب الموظف في الجزائر التي أشار في جزء منها إلى التكوين الذي يستفيد منه العاملون في الإدارة الرياضية كنموذج للقطاع العام وقوانينه وتشريعاته المتعلقة بالتكوين والتسيير وكيفية تنظيم البرامج التدريبية إلا أن هذا لا يمنع من وجود خصوصية في تسيير قطاع الرياضة لتمييزه عن باقي القطاعات يستوجب وجود خصوصيات في عملية التدريب خصوصا.

كما جاءت دراسة سامي علي أبو الروس تحت عنوان: واقع سياسة الاختبار والتعيين على المسار الوظيفي للعاملين بقطاع غزة- فلسطين- والتي ركزت على سياسة الاختبار والتعيين في إدارة الموارد البشرية وكانت دراستها على أحد المصارف بقطاع غزة والملاحظ من خلال هذه الدراسات أنه توجد دراسات عن استراتيجيات الاستقطاب والتدريب في الإدارة العامة ولكن قليلة في إدارة الرياضية خاصة الجزائر.

وقد شملت استفادة الباحث من الدراسات السابقة في:

- تشكيل بلورة وضبط موضوع البحث حيث كانت الدراسات السابقة من بين الأمور التي اعتمدها في اختيار الموضوع وضبط إشكاليته ووضع فروضه .

- المساعدة على ضبط الخلفية النظرية وكذا الجانب الميداني للدراسة وهذا من ناحية:

1- المنطلقات الفكرية لاستراتيجية الاستقطاب والتدريب والأداء المتميز و المؤسسات الرياضية.

2- تكوين تصور حول عملية الاستقطاب والتدريب في الإدارة الرياضية خاصة في الجزائر.

3- تحديد أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان وضبط محاوره وعباراته.

4- الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها .

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي وجدناها في هذا المجال كانت عامة حول التدريب الإداري أو البرامج التدريبية وتناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كاملة وحاولت إبراز دورها بصفة عامة دون أن نجد موضوعا مشابها أو مقاربا لموضوعنا هذا الذي يختلف عن باقي المواضيع والدراسات السابقة حول استراتيجية الاستقطاب والتدريب ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، وكذا باعتبارها الانطلاقة الحقيقية للعملية الإدارية ولها علاقة مباشرة بالموارد البشرية لهذه الإدارات والتي لا عنى عنها في عملية إدارة وتسيير الإدارات الرياضية .

# الفصل الثاني

## الخطط العام للدراسة

تمهيد

1- المفاهيم والمصطلحات

2- الإشكالية

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- الفرضيات

خلاصة

## تمهيد:

كل باحث وقبل البدء في تدوين بحثه والانطلاق فيه لابد من أن يخضعه في البداية إلى مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي يكون قد تصورها في ذهنه، وهذا مرفقا بالضبط والتميز وهذا ما يجعل بحثه ناجحا لذلك كان أول ما ينبغي على الباحث الخضوع إلى ضوابط البحث.

وانطلاقا من هذا سنقوم في هذا الفصل بتحديد المفاهيم الواردة في البحث ثم تليه تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية حول الدراسة، من عد ذلك سنتطرق إلى أهداف وأهمية البحث وفي خاتمة الأمر سنقوم بصياغة الفروض لموضوعنا بهدف مناقشتها.

**1- المفاهيم والمصطلحات:**

في مختلف الدراسات والبحوث التي يتناولها الباحثون يجد الباحث نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا والمتمثلة في:

الاستقطاب، التدريب، إدارة الموارد البشرية، الأداء المتميز.

**1-1- الاستقطاب**

اصطلاحاً:

تطوي عملية الاستقطاب على البحث وجذب الأفراد للالتحاق بالعمل في المنظمة ( محمد إسماعيل، 2004، ص 67 )

وعبارة عن عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وتتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لتشجيعهم لطلب تعيينهم في المنظمة ( وسيلة الحمداوي 2004، ص 88 )

ويقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات منظمة خاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد شواغل الوظيفة فيها وذلك بالعدد والتنوع المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. ( أسامة كامل 2006، ص 70 )

إجرائياً: هو البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق والعمل في المؤسسة.

**1-2- التدريب:**

لغة:

هو كلمة مشتقة من كلمة درب، والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والمجموعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه وكلمة يدرب أصلاً الكلمة الفرنسية القديمة Trainer بمعنى يسحب وحديثاً تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة . ( باسمه علي 2007، ص، 15 )

اصطلاحاً:

قدم الكثير من الباحثين والكتاب تعاريف متعددة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة وهذا الاختلاف في مجالات التخصص والأهداف المرجوة، حيث يعرف بأنه عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، التدريب هو تطبيق للمعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ( ناصر دادي، 1998، ص 307 )

كما يعرف التدريب: هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفتها للأداء، من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءتها وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة ( عمر العقيلي، 1996، ص 23 )

إجرائيا:

التدريب نشاط ووسيلة يمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات يستخدمونها أداء أعمالهم الحالية ويساعدهم على تعلم مجموعة من الطرق والأساليب، تهدف إلى إحداث تغير إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتلاقي جوانب القصور في أدائهم، تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق بأهداف المؤسسة.

### 1-3- المؤسسة الرياضية:

المؤسسة: لغة:أسس يؤسس، تأسيس يقال أسس البناء، أي وضع قاعدته ويقال أسس المشروع أي أقامه ( أحمد العابد، 1989، ص 88 )

هي وحدة التشغيل التابعة لشركة ما، أي الوحدة القائمة بالإدارة والمشرفة على الإنتاج ( عبد العزيز فهمي، 1989، ص 296 ).

المؤسسة الرياضية:

اصطلاحا: هي مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاطا بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الإتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا للسند إنشائها ( إبراهيم محمود، 2003، 92/91)

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

### 1-4- الأداء المتميز:

الأداء:

لغة: أذى (تأدية) الدين، أي سدده، الصلاة قام بها في وقتها، الشهادة أدلى بها، إليه الشيء أوصله إليه ( أمل عبد العزيز محمود 1997، ص 205)

اصطلاحا: يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل علني وصريح، سواء استخدم في ذلك اللغة أو لم يستخدمها ( رضا فجة، 2002، ص 51 )

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

## الأداء المتميز:

اصطلاحاً: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعني شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى ( زكرياء الدوري، 2010، ص 23 )

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

إستراتيجية الاستقطاب والتدريب: ونقصد بها في بحثنا هذا عملية الاستقطاب عند اللجوء إلى التوظيف لنوعيتها استقطاب داخلي وخارجي وكذا عملية التدريب داخل المنظمة وخارجها والتي سنتناولها من خلال طرق التدريب داخلي وخارجي.

## 2- الإشكالية:

عنوان الدراسة: دور استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة . ب ب ع.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورات سريعة وواضحة مس جميع مجالات الحياة وكان للإدارة العاملة تطور كذلك وخاصة إدارة الموارد البشرية فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي هي علم يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات كما تسعى إلى التعاون والربط والتواؤم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الأخرى كإدارة الأعمال، إنتاج، تسويق كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعلميا ووظيفيا، كما أن إدارة الموارد البشرية تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجانب البشري ووضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إداريا وعلميا وثقافيا. (إدارة الموارد البشرية، كتاب جامعي خاص بمناهج الدراسات العليا والبحث العلمي، أ، محمد سرور الحريري، الطبعة الأولى )

ومن بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية الاستقطاب لأنه يسهل على المنظمة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيق أهدافها من أجل استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة وعملية الاستقطاب بحد ذاتها ليست عملية سهلة تنطوي على مجرد نشر إعلان في إحدى الصحف ثم تلقي الاستجابة لكنها تلقي عملية تحتاج إلى الكثير من الخبرة والإبداع، إضافة إلى إستراتيجية التدريب والتطوير الإداري التي تعبر عن أهم وظائف إدارات ووظائف الأفراد والمنظمات ويهدف التدريب والتطوير إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين.

من هنا يتضح لنا أنه يجب على جميع الإدارات الأخذ بهذه الاستراتيجيات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها وفي نفس الوقت تحقق للفرد احتياجاته ومتطلباته عن طريق عمليات التدريب والتربصات والتكوين وهذا ما يضمن ولائه التام للمنظمة، وفي ضوء هذا المنطق جاء عملنا من أجل التركيز على الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاستقطاب والتدريب للعاملين في تحقيقها للأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وتمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

هل يساهم استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟  
ومن هنا يمكننا طرح الأسئلة الفرعية:

. هل يساهم الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

. هل يساهم الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

هل يساهم التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

هل يساهم التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية؟

### 3- أهداف الدراسة:

إن المعالجة العلمية لأي موضوع تتطلب من الباحث تحديد أهدافه كونها خطوات مهمة لأي دراسة علمية يطمح الباحث الوصول إليها أو تحقيقها ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تهدف إلى:

- . التركيز على إستراتيجية الاستقطاب وإبراز دورها في تحقيق الأداء المميز في أي مؤسسة
- . التركيز على إستراتيجية العاملين وإبراز دورها في تحقيق الأداء المتميز
- . إعطاء صورة عن واقع استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.

. التطرق إلى الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية وتأثير استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب.

. إبراز أهمية استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب داخل المؤسسات من أجل تحقيق أداء متميز

وفعال.

. تبيان أهمية استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب.

### 4- أهمية الدراسة:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ونوع المشكلات من جهة أخرى حيث تكمن أهمية الدراسة في محاولة توضيح مساهمة إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية بالإضافة إلى معرفة مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية ومساهمتها في جذب الكفاءات ثم تليها عملية أو إستراتيجية التدريب من أجل صقل وتطوير الكفاءات المستقطبة وهذا من

خلال الاهتمام المتزايد والمتواصل بإدارة الموارد البشرية واستغلال مصادر الاستقطاب المتنوعة واللجوء إلى برامج تدريبية وتربصات وتكوينات لمواجهة التحديات المتلاحقة وتوفير الجهد والوقت وتحسين الأداء وصورة المؤسسة

### 5- الفرضيات

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة سلفاً قمنا بطرح الفرضيات التالية:

#### 1.5. الفرضية العامة:

. يساهم استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

#### 2.5. الفرضيات الجزئية:

- . يساهم استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- . يساهم استخدام الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- . يساهم استخدام التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- . يساهم استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

## خلاصة:

من خلال العرض للخطوات السابقة الذكر في هذا الفصل للإطار العام للدراسة، تبين لنا أن لهذا الفصل أهمية كبيرة في البحث العلمي الذي يعتبر من أساسياته ولا يمكن أن يقوم البحث بدونه لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعده على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منها.

# الفصل الثالث

## الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- المنهج المتبع في الدراسة
- 4- مجتمع وعينه الدراسة
- 5- ضبط متغيرات الدراسة
- 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 7- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
- 8- الأساليب الإحصائية
- 9- حدود الدراسة

خلاصة

## تمهيد:

انطلاقا من دراستي لموضوع مساهمة استخدام استراتيجيات والاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك لإثبات أو نفي صحة الفرضيات عن طريق جمع المعلومات النظرية وترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية من اجل استخلاص النتائج وذلك انطلاقا من ثوابت الموضوع ثم المدروس.

وفي هذا الجانب سنتطرق إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينة الدراسة المناسبة للموضوع وذلك باتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية سليمة وصحيحة لبحثنا هذا.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في القاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية (رشيد زرواتي، 2002ص23)

والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى تتمكن من معرفة مختلف جوانب الدراسة قمنا بزيارة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة وذلك من اجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا وذلك من خلال التعرف على استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب لمديرية الشباب والرياضة .

**- المجال الزمني والمكاني:**

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا المتمثل في مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

**- المجال الزمني:** قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج بتاريخ 20 مارس 2016 وامتدت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى غاية 27 مارس 2016 وغي نفس الوقت قمنا بتوزيع الاستمارة على العينة الاستطلاعية بتاريخ 21 أبريل 2016 إلى غاية 24 أبريل 2016 تخللت هاته الفترة توقيع الاستبيان على عينة البحث.

**2- المنهج المتبع في الدراسة:**

يرتكز استخدام الباحث دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يطبق عليه، لاختلاف المواضيع من حيث التحديد والوضع يستوجب اختلاف في المناهج المتبعة وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي المسحي الذي هو كل بحث ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية والاجتماعية (إخلاص محمد عبد اللطيف 2000ص 25)

**3- مجتمع وعينه الدراسة:**

**- مجتمع الدراسة:** يعرف grautig المجتمع انه مجموعة منتهجة أو غير منتهجة من العناصر المحددة سابقا والتي تتركز على الملاحظات (مويس انجرس، 2004ص 29) ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي، 2002،ص119)

**-** ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري وإداري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 35 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف مدير مديرية الشباب والرياضة في ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

## عينة البحث وكيفية اختيارها:

- باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة تستند إلى الاستبيان كمفهوم أساسي نجد مفهومها هي: العينة هي جزء من الكل بمعنى ان تأخذه مجموعة من افراد مجتمع العينة على ان تكون ممثلة بمجتمع البحث (محمد حسن علاوي، 1999، ص226) وبالنظر إلى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستبائية (28) استمارة وما تم استرجاعه (28) منها و(07) الأخرى كانت الدراسة الاستطلاعية ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى ان عدد عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البرج متوسط وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية، وهنا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

## 4- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والآخر تابع

## أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة تعين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على نتغير اخر ( مروان عبد المجيد 2000، ص87) وفي دراستي هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة على انه: استخدام استراتيجية الاستقطاب واستخدام استراتيجية التدريب

## ثانيا: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك، وعلى هذا فان المثير هو المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة ( مروان عبد المجيد 2000 ص90)

## 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لمعالجة فرضيات البحث المصاغة في الجانب النظري حيث يعرف الاستبيان الذي هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملاحظتها مباشرة ويسمى الاستبيان، بطلب من المبحوث الإجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد فتسمى الاستبيان البريدي ( رابح فارلي 1984، ص54) وقد استعمل الباحث في الاستبيان أسئلة مباشرة بالإجابة نعم أو لا وأسئلة مفتوحة

## 1- الخصائص السيكومترية للأداة :

## - الصدق:

ان الصدق الأداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس، تعني قدرته على قياس ما أعدت لقياسه فقط، ولقد رأي الباحث ان الصدق الظاهري هو احسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان مع

أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة شوهدهم بتجربة وخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم حينما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفنا من الملاحظات التي تحصلنا عليها، وعلى هذا الأساس تم استبعاد بعض العبارات التي اقترحوا حذفها لغموضها واقترحوا بعض العبارات التي راوا أنها من الأنسب أضافتها، وبهذا تم استخراج الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان، وبعد ذلك تم عرضها مرة أخرى على الأساتذة المحكمين قصد تحكيمها وقد اجمعوا على صدق فحوى الاستبيان لهذه الاستمارة والغرض الذي وضعت لأجله.

- صدق الاتساق الداخلي :

حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (06) افراد من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج من اجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وقام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون، لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss كما يوضح الجدول رقم 01.

-الصدق الذاتي: تم استخلاص معامل الصدق الذاتي من معامل الثبات و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{معامل الثبات} = V0.973 = 0.990 = \text{معامل الصدق}$$

الجدول رقم (04)يمثل معاملات بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
المحور الأول	6	0.953
المحور الثاني	5	0.915
المحور الثالث	8	0.914
المحور الرابع	7	0.850
الكلية	26	0.973

يتضح من خلال الجدول ان جميع المحاور دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة(0.01) وهذا ما يؤكد ان محاور الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني

الثبات: ان ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من ان الإجابات ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات معينة وعلى هذا الأساس تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ( مروان عبد المجيد 2000،ص140)

فثبات الاداة هو مدى الدقة أو الاتساق الذي يستنبط من الاداة الموظفة في الدراسة (استبيان، مقابلة) في تجسيد الظاهرة المدروسة ميدانيا، فالثبات يعزى إلى ثبات القياس والتحليل والتقصي، يرسم بالصيغة الإحصائية والتحليلية للظاهرة

#### - الموضوعية:

تعد من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الأداة من اجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام، بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين واتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي

#### 6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

قمنا بالرجوع إلى الخلفية النظرية وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أننا قبل الشروع في طبع الاستبيان أجرينا الدراسة الاستطلاعية وبناءا عليها خرجنا بفرضيات للدراسة قمنا من خلالها بتصميم أسئلة الاستبيان ثم قمنا بالتأكد ممن صحة أداة الدراسة وذلك بعرضها على الأستاذ المشرف للبحث، وإجراء التعديلات بناءات على ملاحظاته، وبعد ذلك استخدمت صدق المحكمين كأداة للتأكد من ان الاستبيان يقيس ما اعد لقياسه .

- بعدما تأكدت من مناسبة وصحة أداة الدراسة حددنا مجتمع الدراسة الذي هو موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، ثم قمت بتعدد عينة الدراسة والتي تكونت من (35) موظف على مستوى المديرية وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل، و تم توزيع الاستبيان على العينة.

- وبعد استرجاع الاستبيان ثم تفرغها وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها وإحصائها عن طريق برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج

#### 7- الأساليب الإحصائية:

#### 1-8 كيفية تفرغ البيانات:

قمنا بجمع الإجابات عن الأسئلة التي وجهت إلى موظفي المديرية عن طريق الاستبيان ووضعها في جداول مع عدد تكرار لكل الإجابات ثم قمت باستخراج النسبة المئوية لكل واحد.

#### 2-8 الأدوات الإحصائية:

لفرض الخروج بنتائج موثوقة بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث العلمي والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

## أ- الحزم الإحصائية spss الإصدار(18)

هي اهم واشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، اذ يتمتع هذا البرنامج بالكثير من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم ( نادر شعبان السواح2005،ص 156) .

## ب- النسبة المئوية:

سيستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرارات فئات متغيرة (ماو لفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة)

## 8- حدود الدراسة:

- 1-9- الحدود البشرية: شملت دراستي مسح شامل لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج
- 2-9- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثي إلى غاية 2016/04/27
- 3-9- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج

## خلاصة

من خلال الفصل بين الخطوات المنهجية التي تتبعها الباحث من اجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة للدراسات، وكذا توضيح اهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الأدوات و الطرق بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى اهم الطرق التي تم فيها الدراسة من مجال زماني ومكاني، كما أننا حددنا كل من المجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث انه لا يخلو أي بحث من هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما انه يحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث ان يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- عرض النتائج وتفسيرها

2- مناقشة الفرضيات

1- عرض النتائج وتفسيرها:

المحور الأول: مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية .

السؤال الأول: هل ترى أن استراتيجية الاستقطاب تحقق أهدافها بمؤسستكم ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.023	1	3.84	5.143	71.4	20	نعم
					28.6	08	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (05) : يبين مدى تحقيق استراتيجية الاستقطاب لأهداف المؤسسة

• القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين ما اذا كانت استراتيجية الاستقطاب تحقق أهدافها بالمؤسسة لن اكبر نسبة هي 17.4 تمثل الذين يرون بان الاستراتيجية الاستقطاب تحقق أهدافها داخل المؤسسة الرياضية في حين نجد أن نسبة 21.4% من الموظفين يرون أن الاستقطاب لا يحقق أهدافه، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت (5.143) هي اكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر بـ3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 01 ومنه يمكن القول أنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي نعم .

• التحليل :

يمكن أن نلاحظ من خلال ما سبق أن اغلب الموظفين يجدون بان استراتيجية الاستقطاب تحقق أهدافها داخل المؤسسة وهذا بالتالي ما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز وهذا ما يوحي بأنه يوجد اهتمام بالعنصر البشري بالمؤسسات الرياضية خاصة عند الاستقطاب من اجل جذب عناصر متميزة .

السؤال الثاني : هل ترى بأن العاملين القدامى لهم القدرة على استقطاب عناصر متميزة ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.002	1	3.84	9.143	78.6	22	نعم
					21.4	6	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (06) يبين مدى مقدرة العاملين القدامى على استقطاب عناصر متميزة

• القراءة الإحصائية .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الذي بين قدرة العاملين القدامى على استقطاب عناصر متميزة أن أكبر نسبة هي (78.6) من الموظفين يرون بان للعاملين القدامى القدرة على استقطاب عناصر متميزة في حين نجد أن نسبة (21.4) من الموظفين يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت (9.143) أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي بلغت (3.84) عند مستوى دلالة 0.05 درجة حرية 01 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

• التحليل:

من خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ بان للعاملين القدامى القدرة على استقطاب عناصر متميزة داخل مديرية الشباب والرياضة وهذا يوحي بان للعاملين القدامى الخبرة والكفاءة اللازمة من اجل جذب عناصر ذات كفاءة عالية لتشغيل مناصب شاغرة وهذا ما يتأكد من خلال تناولنا الاستراتيجية لاستقطاب والتي أكدت فيها على أهمية العاملين القدامى في جذب عناصر متميزة وبالتالي تحقق الأداء المتميز للمؤسسات الرياضية .

السؤال رقم 03: هل تجد بان الترقيات بداخل مؤسساتكم تعد عملية ملحمية لتحقيق الأداء المتميز؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	.1310	1	3.84	5.121	64.3	18	نعم
					35.7	10	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (07) يبين دور الترقيات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الرياضية

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) الذي بين أهمية الترقية داخل المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز أن أكبر نسبة هي 64.3 من الموظفين يرون بان للترقيات دور مهم في تحقيق الأداء المتميز بالمديرية فيحين نجد نسبة 35.7% من الموظفين يرون بان الترقية لا تساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، كما نلاحظ أن كا2 المحسوبة والتي بلغت 3.84 هي أكبر من كا2 المجدولة والتي بلغت 2.286 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ويمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي نعم.

• التحليل :

على ضوء الخلفية النظرية نجد أن للترقيات دور مهم وفعال في تحقيق الأداء المتميز وهذا ما يتوافق مع أي لمؤلف عبد الباقي 2001 ص 128 و129 والذي يؤكد فيه على أهمية، الترقية واعتبارها مصدرا داخليا من مصادر الاستقطاب والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء وزيادته.

السؤال 04: هل ترى بان استراتيجية الاستقطاب لها تأثير على مردودية الأداء؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.257	1	1.286	3.84	60.7	17	نعم
					39.3	11	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (08): يبين تأثير استخدام استراتيجية الاستقطاب الداخلي على مردودية الأداء

• القراءة الإحصائية :

الملاحظ من خلال الجدول (08) الذي بين مدى تأثير استراتيجية الاستقطاب على مردودية الأداء أن أكبر نسبة وهي 60.7 يرون بان الاستراتيجية الاستقطاب تأثير على مردودية الأداء في حين نجد أن 39.3 من الموظفين يرون بان استراتيجية لا يوجد لها تأثير على مردودية الأداء، كما نلاحظ أن كا2 المحسوبة والتي بلغت 3.84 أكبر من قيمة كا2 الجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

• التحليل:

من خلال ما سبق يمكننا القول بان اغلب الموظفين يرون بان للاستخدام الفعلي لاستراتيجية الاستقطاب له تأثير إيجابي وفعال على مردودية الأداء وبالتالي لها تأثير نحو الأفضل وهذا من خلال أن الاستقطاب وتطبيقه بالطرق الحديثة يجعل المؤسسة تجذب عناصر ذلك كفاءة عالية حسب مواصفات الوظيفة المطلوبة .

السؤال 05: هل ترى بان نظرية الاستقطاب تقلل من تكاليف جودة العمل؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.001	1	3.84	11.57	82.1	23	نعم
					17.9	5	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (09) : يبين أهمية استراتيجية الاستقطاب الداخلي في التقليل من تكاليف جودة العمل

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (09) الذي بين أهمية استراتيجية الاستقطاب في التقليل من تكاليف جودة العمل أن أكبر نسبة والتي بلغت 82.10% من الموظفين يرون بان الاستقطاب يقلل من تكاليف جودة العمل أما اقل نسبة والمقدرة بـ 17.9 يرون بان الاستقطاب لا يقلل من تكاليف جودة العمل، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 11.57 هي اكبر من قيمة كا2 المجدولة والمقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 01 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي نعم.

• التحليل

من خلال ما سبق نجد أن غالبية الموظفين يرون بان استراتيجية الاستقطاب لها دور كبير في التقليل من تكاليف جودة العمل، لأنه عند إعداد بطاقة المواصفات الوظيفية يتم أيضا تحديد المواصفات المطلوبة في الموظف من خبرة مهنية ونوع الشهادة من اجل تقليل أعباء التربصات والتدريبات بعد تعيينه لشغل الوظيفة الشاغرة .

السؤال 06: هل الاستقطاب يسهل عملية الاختيار فيما بعد؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 الحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.008	1	3.84	7.000	75.0	21	نعم
					25.0	7	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (10) يبين تسهيل الاستقطاب لعملية الاختبار

• القراءة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي بين أهمية الاستقطاب في تسهيل عملية الاختيار فيما بعد أن أكبر نسبة وهي 75% من الموظفين يرون بان الاستقطاب يسهل عملية الاختيار فيما بعد في حين نجد نسبة 25% من الموظفين يرون الاستقطاب لا يسهل عملية الاختيار فيما بعد، كما نلاحظ أن قيمة كا2 والتي بلغت 7.00 أكبر من قيمة كا2 المجدولة التي تقدر ب3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

• التحليل

من خلال ما سبق وعلى ضوء الدراسة الميدانية التي ضمن بها مديرية الشباب والرياضة وجدنا أن معظم الموظفين يرون أن الاستقطاب يسهل عملية الاختيار فيما بعد لان العناصر المتقدمة للاختبار على دراية بمواصفات الوظيفة المطلوبة وتتوفر فيهم الشروط المثالية لشغل هذه الوظيفة وهذا بدوره ما يساهم في تحقيق السر الفعال والأداء المتميز للمؤسسات الرياضية

المحور الثاني : مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز  
السؤال رقم 07: هل تعتمد مؤسستكم في عملية الاستقطاب على مصادر خارجية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.450	1	0.571	3.84	57.1	16	نعم
					42.9	12	لا
					100.0	28	المجموع

. الجدول رقم (11) : يبين مدى استخدام المؤسسة لعملية الاستقطاب على مصادر خارجية

#### • القراءة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين اعتماد المؤسسة الرياضية على مصادر خارجية للاستقطاب أن أكبر نسبة 57.1% من الموظفين أن يقولون بان المؤسسة تلجا إلى المصادر الخارجية من اجل استقطاب موظفين جدد، في حين نجد أن نسبة 42.9% من الموظفين قالوا بان المؤسسة لا تلجا إلى المصادر الخارجية، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 3.84 من أكبر قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب0.571 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

#### • التحليل

من خلال القراءة الإحصائية نجد بان المؤسسة الرياضية تلجا إلى مصادر خارجية لاستقطاب موظفين جدد وهذا دليل على معرفتهم بكامل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية وخاصة الخارجية عند نفاذ الخيارات في المصادر الداخلية ولأن المصادر الخارجية كثيرة ومتنوعة تلجأ إليها المؤسسة .

السؤال 08: هل تلجأ مؤسستكم إلى المكاتب الحكومية من أجل الاستقطاب؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.705	1	3.84	0.143	46.4	13	نعم
					53.6	15	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (12) يبين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الحكومية من أجل الاستقطاب

• القراءة الإحصائية

من خلال الجدول رقم (12) الذي بين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الحكومية من أجل الاستقطاب نلاحظ أن أكبر نسبة هي 53.6% من الموظفين يرون بأن المؤسسة لا تلجأ إلى المكاتب الحكومية في حين نجد نسبة 46.4% يرون أن المؤسسة تلجأ إلى المكاتب الحكومية كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 0.14 هي أقل من قيمة كا2 المجدولة والتي قدرت ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول بأنه لا توجد دلالة إحصائية .

• التحليل

على ضوء الخلفية النظرية نجد بأن المكاتب الحكومية هي أهم مصادر الاستقطاب الخارجي والتي ينبغي اللجوء إليها في مراحل توظيف ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ بأن المؤسسات لا تلجأ إلى هذا المصدر من أجل جذب عناصر متميزة لا تحقق لها استراتيجية وأداء فعالا .

السؤال 09 هل تلجأ مؤسستكم إلى مكاتب التوظيف الخاصة؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.59	1	3.84	3.571	32.1	9	نعم
					67.9	19	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم ( 13 ) : يبين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الخاصة من أجل التوظيف

• القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين لجوء المؤسسة إلى المكاتب الخاصة من اجل التوظيف نجد أن اكبر نسبة هي 67.9% يرون أن المؤسسة لا تلجأ إلى مكاتب التوظيف الخاصة في حين نجد أن نسبة 32.1% يرون بان المؤسسة تلجأ إلى المكاتب الخاصة للتوظيف، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 3.57 هي اقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية.

• التحليل:

من خلال القراءة الإحصائية وعلى ضوء الدراسة الميدانية نجد أن المؤسسة الرياضية لا تلجأ إلى مكاتب التوظيف الخاصة من اجل جذب عناصر ذات كفاءة عالية وخبرة طويلة من اجل شغل الوظائف الشاغرة وهذا دليل على عدم إلمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على كافة مصادر الاستقطاب الخارجي.

السؤال رقم 10 هل تعتمدون سياسة الإعلان من اجل الاستقطاب الخارجي:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.008	1	3.84	7.000	75	21	نعم
					25	07	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (14) يبين مدى لجوء المؤسسة إلى سياسة الإعلان من اجل الإستقطاب الخارجي

● القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول (14) الذي يبين لجوء المؤسسة الرياضية إلى إعلان في الصحف من اجل جذب الموظفين نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 75% من الموظفين يرون بان المؤسسة الرياضية تلجا إلى سياسة الإعلان في الصحف كمصدر خارجي للاستقطاب في حين النسبة المتبقية من الموظفين أي 25% منهم يرون عكس ذلك نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 7.00 هي أكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر ب 3.80 عند المستوى الدلالة 0.05 درجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

● التحليل:

من خلال ما سبق وعلى ضوء القراءة الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى في عملية الإستقطاب على سياسة الإعلان في الصحف كمصدر من مصادر الاستقطاب الخارجي لأن الصحف تعتبر الوسيلة أكثر شمولاً والتي تكون في متناول الجميع ومن خلالها يمكن بلوغ أكبر عدد من القراء وبالتالي توفير أكبر نسبة من المستقطبين كما أن الصحف تعتبر الوسيلة الأولى لجمع الإعلانات سواء للتوظيف أو غير ذلك لما لها من انتشار واسع وسط المجتمع .

السؤال 11: هل تلجؤون إلى المعاهد والمدارس والجامعات من اجل الاستقطاب الخارجي ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة%	التكرار	
غير دال	0.257	1	3.84	1.286	14.3	4	نعم
					85.7	24	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (15) : يبين لجوء المؤسسة إلى المعاهد والمدارس والجامعات من اجل الاستقطاب الخارجي

• القراءة الإحصائية

من خلال الجدول رقم (15) الذي بين لجوء المؤسسة الرياضية إلى المدارس والمعاهد و الجامعات الوطنية من اجل الاستقطاب نجد أن أكبر نسبة وهي 85.7% يرون أن المؤسسة لا تلجا إلى المدارس والجامعات عند التوظيف في حين نجد نسبة 14.5% يرون عكس ذلك، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 1.286 هي اقل من قيمة كا 2 المجدولة والتي تقدر ب3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول لا توجد دلالة إحصائية .

• التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية ومن خلال الدراسة الميدانية نلاحظ بأن المؤسسة الرياضية لا تلجأ إلى المدارس والجامعات الوطنية من أجل الاستقطاب وهذا يعتبر خطأ لأن المدارس والجامعات تعتبر مصدر خارجيا هاما للاستقطاب تلجأ إليه المؤسسة من أجل إتاحة الفرصة لأفكار وآراء جديدة تفيد في تعبير طرق أداء العمل في المنظمة بدلا من استمرار الأداء بالطرق المتبعة .

المحور الثالث : مساهمة استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

السؤال 12 هل تقوم دوريا بدورات تدريبية داخل مؤسستكم الرياضية ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.257	1	3.84	1.286	39.3	11	نعم
					60.7	17	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (16) : يبين مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية داخل المؤسسة الرياضية

• القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (16) الذي بين قيام الموظفين بدورات تدريبية داخل المؤسسة الرياضية نلاحظ أكبر نسبة وهي 60.7% من الموظفين قالو بأنهم لا يقوموا دوريا بدورات تدريبية في حين نجد نسبة 39.9% قالو بأنهم يقومون بدورات تدريبية داخل المؤسسة كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 1286 هي أقل من قيمة المجدولة والتي تقدر ب3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول أنه لا توجد دلالة إحصائية

• التحليل:

من خلال ما سبق يتضح جليا بأنه يوجد نقص في عداد الدورات التدريبية داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس بالسلب على مردودية الأداء لأن الموظف بحاجة دائمة إلى ورات تدريبية تكوينية من اجل تحسين المستوى وتحسين الأداء.

السؤال 13: هل الحجم الساعي للدورات التدريبية كافي للاحتياجات التدريبية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.131	1	3.84	5.121	35.7	10	نعم
					64.3	18	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (17) : يبين مدى كفاية الحجم الساعي للدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية

• القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين كفاءة الحجم الساعي للدورات التدريبية نجد أن أكبر نسبة وهي 64.3% يرون بان الحجم الساعي للدورات غير كافي للاحتياجات التدريبية في حين نسبة 35.7% قالوا عكس ذلك كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 المجدولة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي نعم.

• التحليل:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن الحجم الساعي للدورات التدريبية داخل المؤسسة لا يلي احتياجات الموظفين التدريبية وهذا راجع لقلة عدد الدورات وكذا عدم وجود حجم ساعي لتطوير كافة المهارات التي يفتقدها الموظفين وهذا يدل على عدم وجود برامج تدريبية متتالية داخل المؤسسة تساعد الموظفين وتلبي احتياجاتهم التدريبية .

السؤال 14: هل ترى بان هذه الدورات التدريبية تساعد على تحسين المهارات؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.00	1	3.84	17.286	89.3	25	نعم
					10.7	3	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (18) : يبين مدى مساعدة الدورات التدريبية الداخلية على تحسين المهارات

● القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين اذا ما كانت الدورات التدريبية تساعد على تحسين المهارات الإدارية أن أكبر نسبة من الموظفين هي 89.3 يرون بان الدورات التدريبية تحسن وتعزز من قدراتهم الإدارية في حين نجد اقل نسبة وهي 10.7% يرون بانها لا تساعد كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 17.286 هي اكبر قيمة من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن قول القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي نعم.

● التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة ونتائج الجدول رقم 14 نجد أن الدورات تساعد على تحسين المهارات الإدارية للموظفين من مهارات قيمة إدارية وتقنية وهذا ما يعود بالإيجاب في تحسين أدائهم ويزيد من خبراتهم و كفاءاتهم لان الموظف دائما بحاجة إلى تطوير قدراته بما يتواءم مع التطور الحاصل و المستمر.

السؤال رقم 15: هل ترى بان التدريب في نفس بيئة العمل يساعد على تطوير الخبرات؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.257	1	3.84	1.286	39.3	11	نعم
					60.7	17	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (19) : يبين مدى مساعدة التدريب في نفس بيئة العمل على تطوير الخبرات

● القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين اذا ما كان التدريب في نفس بيئة العمل يساعد على تطوير الخبرات نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 60.7% من الموظفين يرون بان التدريب في نفس بيئة العمل لا يساعد على تطوير الخبرات في حين نجد أن أقل نسبة هي 39.3% من الموظفين يرون بانها تساعد على تطوير الخبرات، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 1.286 هي اقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية.

● التحليل:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا بان التدريب داخل نفس بيئة العمل لا يساعد على تحسين وتطوير الخبرات بدرجة كبيرة وهذا من خلال استقراء بالنتائج جدول 15 تبين ذلك لأن التدريب في نفس البيئة يولد روتيناً ويعتبر نفس المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله وبعدها يجري فيه دورة تدريبية لا يكسبه شيء بل يجب تغييره على الأقل مكان إجراء الدورة داخل المؤسسة من مصلحة إلى مصلحة أو من قسم إلى قسم .

. السؤال رقم 16: هل ترى بان البرامج التدريبية الموضوعية من طرف المؤسسة كافية ومناسبة؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	20.571	7.1	2	نعم
					92.9	26	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (20) : يبين مدى كفاية البرامج التدريبية الموضوعية من طرف المؤسسة

• القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم(20) الذي يبين اذا ما كانت البرامج التدريبية الموضوعية كافية أم نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 92.9% من الموظفين بان هاته البرامج غير كافية وغير مناسبة في حين نجد اقل نسبة وهي 7.1 من الموظفين يرون بانها كافية، كما نلاحظ ان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 20.571 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي لا.

• التحليل:

على ضوء الدراسة الميدانية تبين لنا بأن البرامج التدريبية الموضوعية من طرف المؤسسة غير كافية وغير مناسبة لأنها لا توضع بطرق علمية وحسب الاحتياجات التدريبية لكل فرد وغير مناسبة لأنها دورات عامة ولا تشمل تخصيص لموظفين معينين يفتقدون مهارات خاصة أو يحتاجون إلى تطويرها .

السؤال 17: هل ترى أنه من الضروري زيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال الرياضي؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.450	1	3.84	0.571	57.1	16	نعم
					42.9	12	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (21) : يبين ضرورة زيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال الرياضي

• القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم (21) الذي يبين اذا ما كانت هناك ضرورة لزيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال الرياضي نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 57.1% من الموظفين يرون انه لابد من زيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال لرياضي وفي حين نجد اقل نسبة وهي 42.9% من الموظفين يرون بانها كافية كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 0.571 هي اقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية .

• التحليل:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا بأنه من الضروري زيادة وتكثيف الدورات و التربصات في المجال الرياضي وهذا يدل على نقصها في المؤسسات الرياضية ويوحي بتطلع و رغبة الموظفين في أكبر عدد ممكن من التربصات والدورات وذلك لأجل تحسين آدائهم و ثم تحقيق الأداء المتميز وتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 18: هل تلجؤون إلى تدريب الموظفين عند ترقيةهم؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.450	1	3.84	0.571	57.1	16	نعم
					42.9	12	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (22) : يبين مدى لجوء المؤسسة إلى تدريب الموظفين عند ترقيةهم

#### • القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول رقم (22) الذي يبين إذا ما كان هناك تدريب للموظفين عند ترقيةهم نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 57.1% من الموظفين قالوا بأنه يوجد تدريب للموظفين عند ترقيةهم في حين نجد أقل نسبة وهي 42.9% من الموظفين قالوا بأنه لا توجد تدريب للموظفين عند ترقيةهم، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 0.571 هي أقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول انه لا توجد دلالة إحصائية .

#### • التحليل

على ضوء الخلفية النظرية ونتائج هذا الجدول يتضح جليا بانه يوجد تدريب للموظفين عند ترقيةهم وهذا ما أكدنا عليه في الخلفية النظرية لأن الموظف عند ترقيته يتعرف على وظيفة جديدة تتطلب مهام ومسؤوليات أكبر من الوظيفة التي كان يشغلها لذلك يجب إخضاعه لعملية تدريب على الوظيفة الجديدة التي سيشغلها وهذا ما يساعد على تحقيق الإداء المتميز.

. السؤال رقم 19: هل يقتصر تدريبكم على الموظفين الجدد واصحاب الترقية فقط؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.23	1	3.84	5.143	71.4	20	نعم
					28.6	8	لا
					100.0	28	المجموع

. الجدول رقم (23) : يبين مدى اقتصر التدريب على الموظفين الجدد واصحاب الترقية فقط

#### • القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الجدول (23) الذي يبين اذا كان التدريب يقتصر على الموظفين الجدد وأصحاب الترقية فقط نلاحظ أن أكبر نسبة هي 71.4 يرون بأن التدريب يقتصر على الموظفين الجدد وأصحاب الترقية فقط في حين نجد أن أقل نسبة وهي 28.6% من الموظفين يرون عكس ذلك ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 5.143 هي أكبر قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 درجة حرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرارا وهي نعم .

#### • التحليل:

على ضوء الدراسات السابقة والخلفية نجد تركيز كبير على أن يشمل التدريب جميع الموظفين عكس ما وجدناه في الدراسة الميدانية من خلال هذا الجدول الذي يبين أن التدريب في المؤسسات الرياضية يقتصر على تدريب الموظفين الجدد وأصحاب الترقية أما باقي الموظفين فلا يستفيدون من الدورات التدريبية والترقيات إلا دوريا.

المحور الرابع: مساهمة استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز؟

السؤال 20: هل سبق وقيمت بدورات تدريبية خارج مؤسستك الرياضية؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.705	1	3.84	4.143	53.6	15	نعم
					46.4	13	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (24) : يبين مدى قيام الموظفين بدورات تدريبية خارج المؤسسة الرياضية

#### • القراءة الإحصائية:

من خلال نتائج الجدول (24) الذي يبين إذا ما قام الموظف بدورات تدريبية خارج مؤسسته أم نلاحظ أن أكبر نسبة وهي 53.6% قاموا بدورات تدريبية خارج مؤسستهم في حين اقل نسبة وهي 46.4 لم يقوموا بدورات خارج مؤسستهم، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 0.143 هي اقل قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي نعم.

#### • التحليل:

على ضوء الخلفية النظرية نجد أن الحصول على دورات تدريبية ساعد في حل مشكلتين رئيسيتين هما تحديد المهارات التي ينبغي تدريب لفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي على الفرد أن يكتشفها والملاحظ من خلال النتائج هذا الجدول أن الأفراد الحاملين يقومون بدورات تدريبية خارج مؤسستهم تساعدهم على كسب خبرات جديدة .

. السؤال 21: هل تساعد هذه الدورات على اكتساب خبرات أكثر؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	20.571	92.9	26	نعم
					7.1	2	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (25) : يبين مدى مساعدة الدورات الخارجية على اكتساب خبرات أكثر

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) الذي يبين إذا ما كانت الدورات خارج المؤسسة تساعد في اكتساب الخبرات أكثر أن أكبر نسبة وهي 92.9% من الموظفين يرون بان الدورات التدريبية خارج المؤسسة تساعد على اكتساب خبرات أكثر في حين نجد أن نسبة 7.1% يرون بأن هاته الدورات لا تساعد على اكتساب الخبرات كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 20.571 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول بأنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي نعم.

• التحليل:

من خلال ما سبق نجد أن أغلب الموظفين يرون أن الدورات التدريبية خارج المؤسسة تساعد على اكتساب خبرات أكثر لان التدريب خارج بيئة العمل يحفز الفرد علة التعلم ومحاولة تحسين أدائه والاستفادة من الدورة التدريبية خارج مؤسسة الاستعمال الخبرات التي اكتسبها هـ= خلال هذه الدورة وظيفة وتحسن أدائه وبالتالي تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة .

السؤال 22: هل سبق وقمت بدورات تدريبية خارج الوطن؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
غير دال	0.705	1	3.84	1.143	17.90	05	نعم
					82.10	23	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (26) : يبين قيام الموظفين بدورات تدريبية خارج الوطن

● القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (26) الذي يبين قيام الموظفين بدورات تدريبية خارج الوطن أم لا أن أكبر نسبة وهي 82.10 % من الموظفين لم يقوموا بدورات تدريبية خارجا لوطن في حين نجد أقل نسبة وهي 17.90 % من الموظفين قاموا بدورات تدريبية خارج الوطن كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 1.143 هي أقل من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية ومنه يمكن القول لا توجد دلالة إحصائية .

● التحليل:

من خلال ما سبق نجد أن أغلب الموظفين لم يقوموا بدورات تدريبية أو تریصات خارج الوطن من أجل الاحتكاك ببحرنا الأجنبية وزيادة الكفاءة ورفع المستوى من أجل تحقيق أداء أفضل والذي ركزنا عليه في الخلفية النظرية أن التدريب خارج الوطن بالنسبة للموظف من أجل اكتساب كفاءة أكثر ومهم كذلك للمؤسسة من أجل تحقيق الأداء المتميز.

السؤال 23: هل ترى بان التدريب خارج الوطن يساعد اكثر على التعليم؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	20.571	92.9	26	نعم
					7.1	2	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (27) : يبين مساعدة التدريب خارج الوطن على التعلم أكثر

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (27) الذي يبين أهمية التدريب خارج الوطن في التعلم أكثر أن أكبر نسبة هي 92.2% من الموظفين يرون بان التدريب خارج الوطن يساعد على التعلم أكثر في حين نجد نسبة اقل وهي 7.10% من الموظفين يرون بانه لا يساعد على التعلم، كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 20.571 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية ومنه يمكن القول بانه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرارا وهي نعم.

• التحليل:

من خلال نتائج هذا الجدول تبين لنا أهمية التدريب خارج الوطن في اكتساب وتعلم المهارات جديدة أكثر كما يعد التدريب خارج الوطن في اكتساب وتعلم المهارات جديدة أكثر كما عد التدريب خارج الوطن أنجح أنواع وطرق التدريب وان كافة الموظفين يرغبون في تلقي تدريب أو تريض خارج الوطن .

السؤال 24: هل ترى أن الأيام الدراسية والندوات تساعد على اكتساب الخبرة؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	14.286	85.7	24	نعم
					14.3	4	لا
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (28) : يبين مساهمة الايام الدراسية والندوات على اكتساب الخبرة

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (28) الذي يبين أهمية الأيام الدراسية والندوات في اكتساب الخبرة أن أكبر نسبة وهي 85.7% من الموظفين بان للأيام الدراسية والندوات العلمية أهمية كبيرة في اكتساب الخبرات أكثر في حين نجد أقل نسبة وهي 19.3% من الموظفين يرون عكس ذلك كما نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 19.268 هي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 و منه يمكن القول أنه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرارا وهي نعم .

• التحليل:

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن غالبية الموظفين يعتبرون بان للأيام الندوات والأيام دراسية أهمية كبيرة في اكتساب خبرة واكتساب قدرات وأفكار جديدة بما يخدم المؤسسة ويحقق الأداء المتميز وهذا ما أكدنا عليه في الخلفية النظرية بينا أهمية الندوات والأيام الدراسية كنوع من التدريب الخارجي سيساعد على التعلم واكتساب الخبرة.

. السؤال 25: ماهي الدورات التي تراها تحقق أهداف الدورة خارج أو داخل الوطن ؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	24.143	3.6	1	داخل الوطن
					96.4	27	خارج الوطن
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم(29) : يبين نوع الدورات التي تحقق أهداف أكبر

● القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (29) الذي يبين نوع الدورات الأكثر أهمية بالنسبة للتدريب أن أكبر نسبة هي 96.4% من الموظفين يرون بان الدورات خارج الوطن هي التي تحقق الأهداف أكثر من الدورات داخل الوطن في حين نجد اقل نسبة وهي 7.6% من الموظفين يرون العكس، كما نلاحظ أن ف=قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 24.143 اكبر من قيمة كا2المجدولة والتي تقدر ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1 ومنه يمكن القول بانه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرار وهي خارج الوطن.

● التحليل:

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا بأن للدورات خارج الوطن أهمية كبيرة وتعطي الموظف المتدرب خبرات أكبر لان التدريب خارج الوطن يعتمد على أساليب عملية وطرق متطورة تعمل على تحسين أداء المتدرب وتطور قدراته بما يخدم المؤسسة ويرفع من مستواها.

السؤال 26: هل ترى بان عدد الدورات الخارجية كافي؟

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	
دال	0.000	1	3.84	17.286	10.7	3	كافي
					89.3	25	غير كافي
					100.0	28	المجموع

الجدول رقم (30) : يبين مدى كفاية عدد الدورات الخارجية

• القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول (30) الذي يبين ما إذا كان عدد الدورات كافي أن أكبر نسبة وهي 89.3% من الموظفين يرون بان عدد الدورات غير كافي في حين نجد اقل نسبة هي 10.7% من الموظفين يرون بانها كافية كما نلاحظ بان قيمة كا2 المحسوبة والتي بلغت 17.286 أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر ب 0.84. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1 ومنه يمكن القول انه توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكبر تكرر وهي غير كافي.

• التحليل:

في ضوء الدراسة الميدانية ومن خلال هذا الجدول يتضح جليا بأن عدد الدورات داخل المؤسسة الرياضية غير كافي ويحتاج إلى تكثيف وزيادة في عدد الدورات أكثر خاصة خارج المؤسسة أو خارج الوطن لأن التدريب أساس التعلم ومنه يكتسب الموظف قدرات جديدة ويستطيع مسايرة ومواكبة التطور الحاصل خاصة في مجال التقنيات والتكنولوجيا.

## 2- مناقشة الفرضيات

## - مناقشة الفرضية الأولى:

تتم هذه الفرضية بمعرفة دور ومساهمة استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وما يمكننا القول من خلال هذا المنطق وعلى ضوء القراءة الإحصائية الجداول و تحليلها أن جل الموظفين بمديرية الشباب و الرياضية يرون بان استخدام استراتيجية الاستقطاب الداخلي يحقق أهداف المؤسسة وتحقق الأداء المتميز بها من خلال تنوع مصادر الاستقطاب الداخلي كالعاملين القدامى الذين لهم القدرة على جذب عناصر متميزة، كما أن الترقيات داخل المؤسسة تعمل دورا كبيرا في تحقيق الأداء المتميز وهذا ما تطرقنا إليه في الخلفية النظرية للاستقطاب من خلال قول ( شاويش 1996 ص 159 : 16): مزايا الاستقطاب الداخلية بأنها تؤمن استقرار العاملين في المنشأة وترفع الروح المعنوية لهم وتخلق الشعور بالأمن بين العاملين والحفاظ على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل هذا عند الترقية كما أن استراتيجية الاستقطاب يقلل التكاليف خاصة المالية بعدم اللجوء إلى جذب عناصر وقوى عاملة من خارج المنشأة.

إن كل هذه المعطيات المتحصل عليها أثبتنا صحة الفرضية الأولى في إن استخدام الاستقطاب الداخلي يساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية إذ إن الاعتماد على الترقية والنقل والتحويل وكذا الموظفون القدامى يعمل على تماسك المؤسسة الرياضية ومن هنا تكون الفرضية الأولى محققة .

## - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توضح الفرضية الثانية مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية والملاحظ انه في المؤسسات الرياضية يتم الاعتماد في حالة الاستقطاب الخارجي بالدرجة الأولى على الإعلان وإهمال باقي المصادر واللجوء لها إلا عند الضرورة كالمدارس والجامعات والمكاتب التوظيف الخاصة ولكنهم على دراية بأهمية هذه المصادر وأهميتها في جذب عناصر متميزة وهذا من خلال المعطيات المتحصل عليها على ضوء القراءة الإحصائية وتحليل نتائج المحور الخاص بالفرضية الثانية يتبين لنا صحتها حيث أن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على أهمية الاستقطاب الخارجي ومصادره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية من خلال اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية للاستقطاب وكذا لجوئها إلى الإعلان في الصحف لما لهذه المصادر من أهمية بالغة وهذا ما يتجلى من خلال ما أشرنا إليه في الخلفية النظرية على أهمية الاستقطاب الخارجي في تول وشرح أبو شيخة 2010 ص 117، 118 كون الاستقطاب الخارجي يمكن من الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب عناصر جديدة للمؤسسة وإمكانية تميز عادات قديمة في المؤسسة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج وهذا ما يؤدي إلى تسيير جيد للمؤسسة وبالتالي يحقق الأداء المتميز.

من خلال ما سبق ذكره من خلال الدراسة الميدانية للمديرية الشباب والرياضة وجدنا أنه يوجد اهتمام واستخدام لمصادر الاستقطاب الخارجية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

## - مناقشة الفرضية الثالثة:

توضح الفرضية الثالثة مساهمة التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وتبين لنا فعلا أن القيام بدورات تدريبية داخل المؤسسة يزيد من كفاءة وخبرة الموظفين كما وجدنا من خلال الخلفية النظرية أن التدريب داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز ويرفع من الكفاءات مما يلي احتياجات الأفراد العاملين ويغطي نقائصهم وذلك كون نوع هذا التدريب يتم عن طريق تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي نفس ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين بالإضافة إلى أن المؤسسة ترغب أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حيث المؤسسات وتشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين كما وجدنا من خلال القراءة الإحصائية انه يوجد تدريب داخل الموظفين عند ترقيتهم قبل مباشرتهم لوظائفهم الجديدة .

يحتاجون الى معلومات وتدريبات خلال الأسابيع الأولى لمباشرة أعمالهم وهذا دليل على اهتمام إدارة مديرية الشباب والرياضة باستراتيجية التدريب الداخلي واللجوء إليها من اجل تحسين المهارات الإدارية وتطويرها بما يضمن لها جودة أكثر في العمل وهو ما يحقق الأداء المتميز .

والملاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها عن طريق القراءة الإحصائية وتحليل الجداول وجدنا أن استخدام التدريب الداخلي يساهم إلى حد كبير في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا ما يجعل هذه الفرضية محققة .

## - مناقشة الفرضية الرابعة :

تبين هذه الفرضية أهمية ومساهمة استخدام استراتيجية التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال الخلفية النظرية نجد أن التدريب خارج البيئة العمل يساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال شرح محمد سعيد أنور سلطان أن المؤسسات تفضل أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية إلى خارج المؤسسة ذاتها وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات خاصة بالتدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب، كما وجدنا من الدراسة الميدانية انه يوجد تدريب خارج المؤسسة ويكون خارج الوطن أي في دولة أجنبية مما يجعل عملية التدريب خارج الوطن أكثر كفاءة ومصداقية لاعتمادهم في الخارج على الأساليب وطرق حديثة للتدريب وكذا الأيام الدراسية والندوات تساهم بشكل كبير في اكتساب الميزة وهي متاحة في كافة الأوقات والملاحظ كذلك من خلال الدراسة تقصى في عدد الدورات التدريبية لذلك ينبغي الرفع من عدد الدورات وتحسين البرامج التدريبية .

والملاحظ من خلال هذه المعطيات المتحصل عليها من خلال القراءة الإحصائية وتحليل الجداول وجدنا أن استخدام استراتيجية التدريب الخارجي يحقق فعلا الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وذلك تحت ضوء الدراسة الميدانية بين لنا صحة الفرضية وهذا ما يجعلها حقيقة.

ومن خلال ما سبق وفي ضوء مناقشة الفرضيات نستنتج إن الفرضية العامة التي تنص على أن " استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب يساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة .

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- التوصيات

4- قائمة المراجع

5- الملاحق

6- ملخص الدراسة

## 1. استنتاجات عامة:

عند انطلاقنا في دراستنا هذه حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها فمنها ما تأكدنا منه فعلا وتحقق حيث أثبتنا صحتها ومنها ما اكتشفناه من خلال إنجاز البحث.

وبعد الدراسة المعمقة التي شملت استمارة الاستبيان وبعد الاطلاع على نتائج هذا الأخير الذي قدم إلى الإداريين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج من أجل معرفة ما اذا كانت استراتيجية الاستقطاب والتدريب ساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية والذي قمنا بتقسيمه إلى أربع محاور هي :

- مساهمة استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- مساهمة استخدام الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- مساهمة استخدام التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- مساهمة استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

كل محور يحتوي على عدد معتبر من العبارات وبعد الاطلاع على نتائج الجداول تبين ما يلي :

- يساهم استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية أي لا بد من الاعتماد على مصادر الاستقطاب على المصادر الداخلية من المخزون البشري كالترقية والعاملين القدامى وغيرها من المصادر وهذا يعني أن اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية يساهم في جذب عناصر متميزة وبالتالي يحقق الأداء المتميز داخل هاته المؤسسة وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الأول.

- يساهم الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية بدليل أنه لا بد على المؤسسات الرياضية اللجوء إلى مصادر استقطاب خارجية عن جامعات وعاهد ومكاتب حكومية وغيرها من المصادر من أجل جذب واستقطاب عناصر متميزة لشغل الوظائف الشاغرة وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثاني.

- يساهم التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا لأنه يزيد من حيرة وكفاءة الموظفين ويرفع من أدائهم ويطور مهاراتهم وبالتالي ما يزيد ويرفع من أدائهم من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الثالث.

- يساهم التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا لأن التدريب خارج المؤسسة وبيئة العمل يمنح المترب زيادة في الخبرة ويساعده على اكتساب الخبرة ويحسن من مستواه وبالتالي فإنه يجعله يحقق أداء متميزا في وظيفته وهذا من خلال استقراء نتائج الجداول المخصصة للمحور الرابع.

- وبالنظر إلى النتائج المستوحاة من هذه الدراسة نجد أن هناك دور كبير يلعبه كل من الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات الرياضية فوجدنا أن جميع الموظفين والإداريين على دراية تامة بأهمية الاستراتيجية الاستقطاب في جذب عناصر متميزة لشغل الوظائف الشاغرة وكذا أهمية التدريب في تطوير المهارات ورفع الكفاءات وتحسين المستوى وبالتالي ما يحقق الأداء المتميز داخل هاته المؤسسات.

## 2. اقتراحات :

- اللجوء إلى كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية واعتمادها بطريقة أفضل من أجل الحصول على عناصر متميزة .
- الزيادة في توضيح ودقة مواصفات الوظيفة الشاغرة وذلك لإيجاد رؤية واضحة لعناصر المستقطبة.
- اعتماد استراتيجية الاستقطاب واستخدامها فعليا من أجل ضمان الحصول على عناصر متميزة تسهل فيما بعد عمليات الاختبار والتعيين وبالتالي تخفيض تكاليف التدريب.
- إيجاد عملية متواصلة لتطوير المهارات ورفع المستوى مما يتواءم مع التطور العلمي لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة.
- زيادة الدورات التدريبية والتربصات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد.
- التنوع في أساليب التدريب ووضع برامج تدريبية متنوعة ومناسبة .
- اللجوء إلى مسؤولين عن عملية التدريب في الإدارة الرياضية لاستخدام أساليب تدريبية متطورة .
- تعزيز المؤسسات الرياضية من خلال تدريب موظفيها واللجوء إلى التدريب الخارجي خاصة بالنسبة للإطارات والعناصر القيادية بها .

## 3. التوصيات:

- الزيادة على ضرورة التركيز على مصادر الاستقطاب واللجوء اليها من أجل شغل الوظائف الشاغرة.
- إعداد نماذج لمواصفات الوظيفة من أجل توضيحها للعناصر المستقطبة.
- اللجوء إلى كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الحصول على عناصر متميزة ولها الكفاءة في هذا المجال.
- الزيادة في العمل على تطوير مهارات الموظفين والإداريين ومعارضهم وقدراتهم في مؤسسات تدريبية لتطوير أدائهم وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.
- التنوع في البرامج التدريبية واللجوء إلى التدريب خارج بيئة العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة باستراتيجية الاستقطاب والتدريب من أجل فهم فحواه وتبيان أهميته.
- الاعتماد على وصف الوظائف الشاغرة وتوضيح متطلباتها من أجل إعطاء صورة عن الوظيفة الشاغرة.

## 4. قائمة المراجع:

1. إبراهيم عبد اللطيف المنيف، التطور الفكري الإداري المعاصر بدون ذكر بلد النشر، 1994 .
2. أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية، اطار نظري وحالات عملية، عمان، الأردن، دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2، 2010 .
3. احمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان 2006.
4. أحمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2003.
5. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية 2005.
7. أمين ساعاتي، إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
8. جون دجارنر، التميز الموهبة القيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة 1989
9. حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، 2004 .
10. حمود خضر، الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية ، عمان الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 .
11. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2001.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الانسانية ، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1994.
12. خالد عبد الرحمن مطرهابي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى 1999.
13. دافيد لاسكال وروي يكوك، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق دار الطباعة المتميزة، القاهرة 1998 .
14. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
15. زكريا مطلق الدوري، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
16. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة 1، عمان 2003.
17. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع 1996 .

18. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2003 .
19. علي السلمي إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2002 .
20. عمر وصفي عقيل ، مدخل على المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001 .
21. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان 2000.
22. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2003.
23. مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2014 .
24. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.
- محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004.
25. نعمة عباس المقاجي : الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات دار الثقافة ط1، عمان 2004.

## قائمة الرسائل والأطروحات:

26. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة 2010 .

## المؤتمرات العلمية:

27. إخلاص محمد عبد اللطيف، محمد من باهي، طرق منهجية البحث العلمي الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية 2000.
28. بلقيب بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز بالمؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005 .
29. رابح فارلي: مناهج البحث في علم التربية، علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984 .
30. رشيد زرواتي: تربيات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر 2002 .
31. رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي شركة باتنيت ط1، 2002.
32. زكرياء الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، حالات دراسية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010.

33. السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002 .
34. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع 2003 .
35. عبد الباقي صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع 2001.
36. محمد حسن علاوي أسامة راتب كامل، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1999 .
37. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية الرواق للنشر ط1، عمان 2000.
38. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة للنشر بدون طبعة، الجزائر 2004 .
39. نادر شعبان السواح: مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- المراجع الأجنبية:

40. Bundett, M, John, o, Recrutment : more than aside show, Canadian Manager 17 no , 1992 .
41. Jacque Soyer , Fonction Formation , 1 er édition d'organisation , Paris 1998
42. Mondy, R& others, Human Ressource Management, Prentice Holl Uppen Saddle River new, Jersey, 9th Edition 2005.
43. Romelear Piere , Gestion des ressources humaines , Armand colin , Paris 1993
44. Salmen Randdle S, Managing Human Ressource, Min, ST , Paul West publishing 1995
45. Sekiou et d'autre ,« Gestion des ressources humaines », 2eme édition De Beock université ,Canada 2001

5-الملاحق:

ملحق رقم 1:

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
 تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

### استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :  
مساهمة استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية  
 وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع  
 الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث  
 العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل  
 عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم  
 في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الدكتور:

■ د. مجادي رابح

إعداد الطالب:

■ أحمد بلعودة

• المحور الأول : مساهمة استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

1. هل ترى بأن استراتيجية الاستقطاب تحقق أهدافها في مؤسساتكم؟  
 لا  نعم
2. هل ترى بأن العاملين القدامى لهم القدرة على استقطاب عناصر متميزة؟  
 لا  نعم
3. هل تجد بأن الترقيات بداخل مؤسساتكم تعد عملية مهمة لتحقيق الأداء المتميز؟  
 لا  نعم
4. هل ترى بأن استراتيجية الاستقطاب لها تأثير فيما بعد على مردودية الأداء؟  
 لا  نعم
5. هل ترى بأن استراتيجية الاستقطاب تقلل من تكاليف جودة العمل؟  
 لا  نعم
6. هل الاستقطاب يسهل في عملية الاختيار فيما بعد؟  
 لا  نعم

• المحور الثاني : مساهمة استخدام الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

7. هل تعتمد مؤسساتكم في عملية الاستقطاب على مصدر خارجية؟  
 لا  نعم
8. هل تلجأ مؤسساتكم إلى المكاتب الحكومية من اجل الاستقطاب الخارجي؟  
 لا  نعم
9. هل تلجأ مؤسساتكم إلى مكاتب التوظيف الخاصة؟  
 لا  نعم
10. هل تعتمدون سياسة الإعلان من أجل الاستقطاب الخارجي؟  
 لا  نعم
11. هل تلجؤون إلى المعاهد والمدارس والجامعات من اجل الاستقطاب الخارجي؟  
 لا  نعم

• المحور الثالث : مساهمة يساهم استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

12. هل تقوم دوريا بدورات تدريبية داخل مؤسساتكم الرياضية؟  
 لا  نعم
13. هل الحجم الساعي للدورات التدريبية كافي لاحتياجاتك التدريبية؟  
 لا  نعم
14. هل ترى بأن هذه الدورات تساعدك على تحسين المهارات الادارية؟  
 لا  نعم
15. هل ترى بان التدريب في نفس بيئة العمل يساعد على تطوير الخبرات؟  
 لا  نعم
16. هل ترى بان البرامج الموضوعه من طرف المؤسسة الرياضية كافية ومناسبة؟  
 لا  نعم
17. هل ترى أنه من الضروري زيادة وتكثيف الدورات والتربصات في المجال الرياضي؟  
 لا  نعم

18. هل تلجؤون إلى تدريب الموظفين عند ترقيتهم؟  
 نعم  لا
19. هل يقتصر تدريبكم على الموظفين الجدد وأصحاب الترقية فقط؟  
 نعم  لا
- المحور الرابع : مساهمة استخدام التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
20. هل سبق وقمت ببرامج تدريبية خارج مؤسستك الرياضية؟  
 نعم  لا
21. هل تساعد هذه الدورات على اكتساب خبرة أكثر؟  
 نعم  لا
22. هل سبق وقمت بدورات تدريبية أو تربصات خارج الوطن؟  
 نعم  لا
23. هل ترى بأن التدريب خارج الوطن أي العمل يساعد أكثر على التعلم؟  
 نعم  لا
24. هل ترى بأن الأيام الدراسية والندوات تساعد على اكتساب الخبرة؟  
 نعم  لا
25. هل تفضلون الدورات التي تراها تحقق أهداف الدورة؟  
 خارج الوطن  داخل الوطن
26. هل ترى بأن عدد الدورات كافي؟  
 كافي  غير كافي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة \* محمد بوضياف المسيلة \*  
 معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
 قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الى السيد : مدير مديرية الشباب و الرياضة برج بوعريبرج

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب

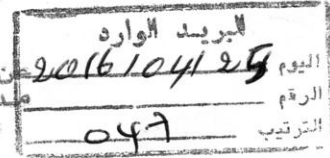
الطالب: بلعودة أحمد

السنة: الثانية ماستر ادارة و تنظيم رياضي

السنة الجامعية: 2016/2015

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام ببحث تحت عنوان

دور استخدام استراتيجيات الاستقطاب و التدريب في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الرياضية



6- ملخص الدراسة

1- عنوان الدراسة : مساهمة استخدام استراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية

الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج

2- أهداف الدراسة :

- التركيز على إستراتيجية الاستقطاب وإبراز دورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية
  - التركيز على إستراتيجية تدريب العاملين وإبراز دورها في تحقيق الأداء المتميز
  - إعطاء صورة عن واقع استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
  - التطرق إلى الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية وتأثير استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب.
  - إبراز أهمية استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب داخل المؤسسات من أجل تحقيق أداء متميز وفعال
- 3- مشكلة الدراسة : هل يساهم استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضي

4- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية : . يساهم استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية
- الفرضيات الجزئية :

- يساهم استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
  - يساهم استخدام الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
  - يساهم استخدام التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
  - يساهم استخدام التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.
- 5- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 28 موظف من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج
- 6- منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته عن المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة
- 7- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات
- 8- النتائج :

- يساهم استخدام الاستقطاب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية أي لا بد من الاعتماد على مصادر الاستقطاب على المصادر الداخلية من المخزون البشري كالترقية والعاملين القدامى وغيرها من المصادر.
  - يساهم الاستقطاب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية بل دليل أنه لا بد على المؤسسات الرياضية اللجوء إلى مصادر استقطاب خارجية.
  - يساهم التدريب الداخلي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا لأنه يزيد من حيرة وكفاءة الموظفين ويرفع من أدائهم ويطور مهاراتهم.
  - يساهم التدريب الخارجي في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية وهذا لأن التدريب خارج المؤسسة وبيئة العمل يمنح المترب زيادة في الخبرة.
- 9- الإقتراحات :

- الزيادة في توضيح ودقة مواصفات الوظيفة الشاغرة وذلك لإيجاد رؤية واضحة لعناصر المستقطبة.
- اعتماد استراتيجية الاستقطاب واستخدامها فعليا من أجل ضمان الحصول على عناصر متميزة تسهل فيما بعد عمليات الاختبار والتعيين وبالتالي تخفض تكاليف التدريب.
- زيادة الدورات التدريبية والترقيات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد.
- التنوع في أساليب التدريب ووضع برامج تدريبية متنوعة ومناسبة .

## Résumé de l'étude

1. **le titre de l'étude** : la contribution d'à l'aide de polarisation et de stratégie dans la réalisation d'une performance exceptionnelle de formation sport étude sur le terrain pour la direction de la jeunesse et des sports à BAA

2. **les objectifs de l'étude** :

-Mettre l'accent sur la stratégie et de mettre en évidence leur rôle dans la réalisation de performances dans n'importe quelle institution

-Mettre l'accent sur la formation du personnel et de la stratégie à mettre en évidence leur rôle dans la réalisation des performances exceptionnelles

-Donner une réalité à l'aide de la polarisation et la stratégie de ressources humaines Département des institutions sportives de formation.

-Pour régler la situation actuelle de gestion des ressources humaines et l'effet de l'utilisation de polarisation et stratégie de formation.

-Mettre en évidence l'importance de la stratégie de polarisation et de formation au sein des institutions pour atteindre des performances exceptionnelles et efficacement

3. **le problème de l'étude** : peut contribuer pour utiliser la polarisation et la stratégie de formation dans la réalisation des institutions sportives des performances exceptionnelles ?

4. **les hypothèses de l'étude**

- Principe de Main : contribue à l'aide de polarisation et la stratégie de formation dans la réalisation des institutions sportives des performances exceptionnelles

- Hypothèses partielles :

- Utilisation de polarisation interne contribuent à réaliser des performances dans les organisations sportives.

- Utilisation de polarisation externe contribuent à atteindre les institutions sportives des performances exceptionnelles.

- Contribuer pour stages permet de réaliser des performances dans les organisations sportives.

- Utilisation externe formation contribue à atteindre les institutions sportives des performances exceptionnelles.

5. **échantillon** : l'échantillon était composé de 28 fonctionnaire de la direction de la jeunesse et des sports à Arreridj

6. **méthode l'étude** : le demandeur dans son étude des descriptifs adaptés nature du problème à l'étude

7. outils d'étude : J'utilise int dans son questionnaire comme un outil pour recueillir des informations

8. **résultats** :

- Utilisation de polarisation interne contribuent à la réalisation des institutions sportives de performances exceptionnelles qui doivent s'appuyer sur des sources internes de l'inventaire des sources polarisée que vous mettez à niveau et anciens ouvriers et d'autres sources.

- Contribuer à la polarisation externe dans la réalisation de sport de performance exceptionnelle institutions guident sport institutions doivent recourir à des sources de recrutement externe.

- Formation interne contribue à la réalisation des institutions sportives des performances exceptionnelles et il augmente la perplexité et personnel efficacité et augmenter leurs performances et développer leurs compétences.

Formation à l'extérieur contribue à la réalisation des institutions sportives des performances exceptionnelles et que la formation en dehors de l'environnement de travail donne poussiéreux une augmentation expérience.

9. **les propositions** :

- Augmentation de la précision et l'exactitude spécifications de vacant afin de créer une vision claire des éléments polarisées.

- Adopter une stratégie et l'utiliser efficacement pour vous assurer de qu'obtenir les éléments distincts qui facilitent le recrutement et ensuite tester les processus et réduisant ainsi les coûts de formation.

- D'autres formations et stade de proposition en particulier pour les nouveaux employés.

- La diversification des méthodes d'entraînement et de divers programmes de formation et adapté.

مِنْ خَيْرِ مَا لَدَى اللَّهِ