

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت  
الرياضية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : عيسى معمرى

تحت عنوان

مصادر الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية ودورها في

تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة : المسيلة

د. حبيب صدراتي

مشرفا ومقررا

جامعة : المسيلة

د. فتيحة بوساق

مناقشا

جامعة : المسيلة

د. النذير بوصلح

السنة الجامعية : 2019 / 2018

## شكر وحرارة

" فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 18 سورة النمل

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ " الآية 7 إبراهيم

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق، والشكر على جزيل نعمه نحمده على إنارته لدروب

العلم والمعرفة وإعانتته لنا على إتمام هذا العمل المتواضع و بعد:

ووقفا عند قوله عليه الصلاة والسلام: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى الدكتورة الفاضلة المشرفة

على هذه المذكرة "بوساق فتيحة" الذي لم ييخل علينا بالتوجيهات

والنصائح والمتابعة المستمرة لمراحل إجراء البحث .

كما لا أنسى تقديم الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل

من قريب أو من بعيد والى كل مد لنا يد العون ولو بكلمة أو دعاء والى كل أساتذة وعمال معهد العلوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأصلي وأسلم على سيدنا وحبينا محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه وبعد:

إلى أغلى ما عندي في هذا الوجود أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ سورة

الإسراء الآية 24.

إلى من برضاها يرضى خالق الأكوان وعن شكرهما بعجز اللسان

إلى من جعل من حنانها مأوى يضمني كلما اشتدت بخطوب الأيام ...

إلى من علماني معنى الكفاح وكيف أكون مدرسة للصالح،

وساعداني لأذوق طعم النجاح

إلى أبي العزيز وأمي الحبيبة حفظهما الله

إلى الذين قاسموني التعب والمشقة، إلى من يجري في عروقي حبههم و ينبض قلبي

بحبههم

إخوتي وأخواتي

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا إلى كل أصدقائي وأحبائي، وإلى زملائي في

الدراسة والمعهد.

إلى كل من أخذ بيدي في معراجي الصعب ومكنوني من قطف ثمار أحلامي

ومني السلام على من لست أنساهم إن غابوا عني فالقلب مأواهم

ولا يمل لساني قط ذكرهم ومن يكونوا بقلب فكيف أنساهم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وباكورة عملي

# الخطوات

قائمة المحتويات		
الرقم	الموضوع	الصفحة
	شكر	-
	إهداء	-
	قائمة الجداول	-
	مقدمة	أ - ب
الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة		
	تمهيد	04
اولا :	الخلفية النظرية	05
-1	مفهوم الاستقطاب	05
-1-1	التطور التاريخي للاستقطاب	05
-2-1	أهمية وأهداف الاستقطاب	08
-3-1	تطبيق برنامج الاستقطاب	09
-4-1	مصادر الاستقطاب	10
-5-1	أساليب الاستقطاب	11
-2	الأداء الوظيفي	13
-1-2	مفهوم الأداء الوظيفي	13
-2-2	النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	15
-3-2	تحسين الاداء الوظيفي	18
4-2	أهمية الأداء الوظيفي	19
-5-2	عناصر الأداء الوظيفي	19
-6-2	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	20
-7-2	محددات الأداء الوظيفي	20
-3	المؤسسات الرياضية	21
-1-3	مديرية الشباب والرياضة	21

22	مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية	-2-3
23	مصلحة ترقية نشاطات الشباب	-3-3
24	مصلحة الإدارة والتكوين	-4-3
26	مهام مديرية الشباب والرياضة	-5-3
27	الدراسات السابقة	ثانيا
27	الدراسات السابقة والمشابهة	-1-4
33	مناقشة والتعليق على الدراسات السابقة	-2-4
<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>		
36	تمهيد	
37	الكلمات الدالة في الدراسة	-1
39	الإشكالية	-2
40	فرضيات الدراسة	-3
41	أهداف الدراسة	-4
41	أهمية الدراسة	-5
42	خلاصة	
<b>الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>		
44	تمهيد	
45	الدراسة الاستطلاعية	-1
46	المنهج المتبع في الدراسة	-2
47	مجتمع وعينة الدراسة	-3
48	أدوات جمع المعلومات والبيانات	-4
51	إجراءات التطبيق الميداني للأداة	-5
52	الأساليب الاحصائية	-6
53	خلاصة	

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

55	تمهيد	
56	عرض وتحليل وتفسير محاور الاستبيان	-1
56	تحليل وتفسير عبارات المحور الأول	-1-2
65	تحليل وتفسير عبارات المحور الثاني	-2-2
74	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء محاور الدراسة	-2
74	مناقشة نتائج الفرضية الأول	-1-2
78	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	-2-2
82	خلاصة	

الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

84	استنتاجات عامة	-1
84	الاقتراحات	-2
85	آفاق مستقبلية	-3
87	قائمة المراجع المعتمدة في الدراسة	-4
	الملاحق	-5
	الملخص	-6

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
49	جدول يوضح قيم معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية	1
50	جدول يوضح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	2
51	جدول يوضح توزيع أداة الدراسة على عينة البحث	3
56	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الأول	4
57	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثاني	5
58	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثالث	6
59	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الرابع	7
60	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الخامس	8
61	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال السادس	9
62	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال السابع	10
63	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثامن	11
64	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال التاسع	12
65	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال العاشر	13
66	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الحادي عشر	14
67	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثاني عشر	15
68	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثالث عشر	16
69	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الرابع عشر	17
70	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الأول الخامس عشر	18
71	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال السادس عشر	19
72	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال السابع عشر	20
73	جدول يبين النتائج الإحصائية للسؤال الثامن عشر	21

مقدمه

أصبح نجاح المؤسسات والمنظمات يتركز في تحقيق أهدافها على المورد البشري الذي يعتبر المورد الحقيقي، نظرا لما يملكه من قدرات ومهارات ، بينما تظل الموارد الأخرى سواء كانت مادية أو غيرها عوامل مساعدة، وبالتالي تعد عمليات استقطاب الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تلقى على عاتق المؤسسات إنجازها. (الهيبي، 2003، ص121 )، فالموارد الطبيعية والأموال المتوفرة لا تغنيان أبدا عن العنصر البشري المعد إعداد مبنيا على أسس علمية دقيقة فالفرد الكفاء هو الوحيد المؤهل للتكيف مع التطورات والقفزات السريعة التي تعتبر سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن .

لذا أصبح استقطاب موارد بشرية مؤهلة موضع اهتمام ونقاش واسع بين كثير من الباحثين ، وذلك لأن عصر المعرفة والمنافسة لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية .

وفي مجلة هارفارد (HARVARD BUSINESS REVIEW) عدد مارس 2007 مقال بعنوان :  
"عظم عائذك من الأفراد" يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن : "موردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية" في حين أن الكثير من المنظمات تعتبر الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية وتطوير الأداء على المدى البعيد. فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها، بل بوجودها (bassi & mcmurrer,2007,p116)، كما أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن 70 % من الشركات و المؤسسات ذات الأداء المالي فوق المتوسط تؤمن بأن استقطاب الموارد البشرية المؤهلين تعد عاملا أساسيا في تطوير أداء الموظفين وتحقيق نجاحا لشركة. (شلتوت، 2009 ، ص 2)

ومع التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء أصبحت التكنولوجيا وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد القدرة التنافسية معيارا للتقدم والازدهار، وأحد أهم المحركات التي تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسات. لذا أصبح من الضروري في ظل تكنولوجيا المعلومات والتغير المتلاحق والتقدم السريع للمعرفة ، إعادة النظر في أسلوب الاستقطاب والوسائل المستخدمة له على حد سواء، بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة وعليه تعمل المؤسسات ، كمؤسسة الشباب والرياضة، على تحسين ظروف الاستقطاب بالاعتماد على أساليب الإدارة والتقنيات الحديثة للتكنولوجيا، فلم يعد الاستقطاب التقليدي مقبولا أو كافيا في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات، من عوامة وتنوع المهارات المطلوبة، واحتدام الصراع على المواهب والكفاءات النادرة ( أبو زايد، 2008، ص8).

ومع التطورات والقفزات التكنولوجية نجد أن الاستقطاب تأثر هو الآخر وأصبح يملك بعدا ومفهوما آخر جديدا في علم الإدارة البشرية، فقد شهدت أساليب الاستقطاب تحولا جذريا من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث، هذا وتعمل المؤسسات بشكل جدي على دعم هذه الأساليب الحديثة في عملية الاستقطاب بشقيه الداخلي والخارجي، وتوفير كافة أسباب النجاح لها. كونها تساهم في التنسيق وأداء المهام، وتحقيق الأهداف . وتضطلع المؤسسات من خلال اعتماد الأساليب الحديثة إلى تطوير الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواها بما يقود إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد. فأضحى الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي للكفاءات مرتبطا بتفعيل أساليب الاستقطاب الحديثة ، حيث لا يخفى مدى ما تُسهم به عملية الاستقطاب مدعمةً بالتكنولوجيا في المؤسسات العمومية والخاصة كموردين هامين في تطوير الأداء الذي يتمخض عنه حتما نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ومما سبق إذا كانت مؤسسات الدول المتقدمة استطاعت تحقيق أهدافها من خلال تطوير أداء موظفيها بفضل إدراكها لأهمية عملية الاستقطاب في ظل الأساليب الحديثة . فإن الأمر يحتاج منا إعطاء هذا الموضوع أهمية خاصة في مؤسساتنا.

وبذلك تسعى دراستنا الحالية إلى التعرف على دور أساليب الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، وقد قسمناها إلى خمسة فصول :

الفصل الأول والمتمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة، تناولنا فيه الاستقطاب وأهميته ومراحل تطوره، وكذا تطرقنا إلى أساليبه الداخلية والخارجية الحديثة ودورها كما تناولنا في هذا الفصل أيضا الأداء الوظيفي وأهميته وأهم النظريات التي تحدثت في هذا المجال والمؤسسات الرياضية ، وكذا تناولنا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني شمل الإطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه المفاهيم والكلمات الدالة التي تتعلق بالدراسة والإشكالية وكيفية صياغتها و قدمنا الفرضيات، إضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها.

أما الفصل الثالث والمتمثل في الإجراءات الميدانية للدراسة، تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، وقد حددت فيه المنهج المتبع في الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة. بينما الفصل الرابع الذي يتمثل في عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

والفصل الخامس والأخير فهو عبارة عن استنتاجات واقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.

# الخلفية النظرية والدراسات السابقة

### تمهيد:

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة حيث تساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النظريات المفسرة ومتغيرات الدراسة ومؤشراتها وآراء العلماء وأدبيات النظرية حيث يستخدم هذي المعلومات عند تفسير النتائج المتحصل عليها، كما نسلط الضوء على كل من الاستقطاب والأداء الوظيفي والمؤسسات الرياضية والغرض منهم وأهميتهم بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة والمرتبطة التي لها علاقة بالدراسة كما قومنا بتحليل هذي الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أولاً : الاستقطاب :

**1- مفهوم الاستقطاب :**

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة " (حسن،2004،ص99). كما ويعرف بأنه " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الإستحلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب " بأنه هو عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة " (151 p,2005,Mondy )

**1-1- التطور التاريخي :**

عرفت عملية الاستقطاب والتوظيف منذ بداية خلق البشر آدم بعد أن أرسل الله عزوجل إلا ابن آدم قبيل ليعلمه كيف يدفن يدفن أخيه، لقوله تعالى :«قال يَوَيْلَيَّ أَعْرَجْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُورِي سَوْءَةً أَحْيَى» (سورة المائدة، الآية الكريمة 31). هنا نجد استقطاب وتوظيف الله عز وجل وتجنيد مخلوقاته للقيام بأعمال كلفت بها حسب طبيعتها وقدرتها، ثم استفاد منها البشر في مواجهة هذي الحياة، ثم بدأ الإنسان يوظف كل أمر تعلمه أو تعرف عليه للقيام به ضمن متطلبات الحياة، فكانت بداية العصور القديمة تعتمد على توظيف النفس في تنفيذ المهام الخاصة بالفرد فهي الأساس في توظيف القدرات والطاقات البشرية حتى العصور الإغريقية(الحضارة اليونانية)، فقد انصب التوظيف على الأيدي العاملة والمنتجة في المجالات الزراعية والصناعية والفئة الأكثر كانت في المجالات العسكرية وبالتحديد في عملية (التجنيد).

مصطلح التوجيه كان يستخدم للاستقطاب لإرشاد وتحفيز العاملين باتجاه أهداف المؤسسات الراغبة بالتوظيف، فقد كانت الخطوة الثانية من العملية الإدارية هي توجيه الناس إلى الوظائف وهي مهمة القيادة للمؤسسة في التحفيز للعمل من خلال الإرشاد أو العلاقات الإنسانية وهذه الأسباب كان التوظيف عملية توجيه لمعظم العاملين إلى المؤسسات الكبرى في الدولة أو الخاصة حسب مستواها إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته. (الشبوكي، سميح،2010،ص122)

### 1-1-2- الاستقطاب في الحضارة الإسلامية :

فقد اهتمت الحضارة الإسلامية بعملية الاستقطاب كأحد أهم العمليات الإدارية لتزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحرص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار، فقد ورد في الحديث أن الرسول عليه الصلاة والسلام قال : " من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله ". (البيهقي، أبوبكر، أحمد بن الحسين، 2003، ص201)، وعن ابن عباس قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من تولى من أمر المسلمين شيئاً فاستعمل عليهم رجلاً وهو يعلم أن فيهم من هو أولى بذلك وأعلم منه بكتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين " (ابن الهمام، ص258)

وروى أبو يعلى الموصلي في مسنده عن حذيفة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وعلم أن في العشرة من هو أفضل منه فقد غش الله ورسوله وجماعة المسلمين " (فتح القدير، ص259)، والذي له ولاية التقليد الخليفة والسلطان الذي نصبه الخليفة وأطلق له التصرف، وكذا ولاه السلطان ناحية وجعل له خراجها وأطلق له التصرف فإن له أن يولي ويعزل.

كان الرسول عليه الصلاة والسلام يحدد الدور الذي يجب أن يقوم به الفرد عن تكليفه بالعمل وتحميله الأمانة والمسؤولية، إذ يتخير عماله من الصالحين وأولي الدين والعلم، فقد أسفر ذلك عن نتائج جيدة هي من نتائج حسن الاختيار في الإدارة، فهذا الأسلوب في استقطاب الرجل الصالح في المكان المناسب، فقد روى مسلم أن رسول الله صلى الله عليه وسلم استعمل رجلاً من الآزد يدعى ابن اللثبية على صدقات بني سليم، فلما جاء حسابه، قال : هذا لكم وهذا هدية، قال الرسول عليه الصلاة والسلام : " فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً"، ثم خطب قائلاً : " أما بعد فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله فيأتيني فيقول : هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً؟ والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حقه إلا لقي الله عزوجل بحمله يوم القيامة، فلا أعرفن أحداً منكم لقي الله يحمل بغيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة بغير " (ناشد، محمد، 1997، ص65).

### 1-1-3- الاستقطاب والتوظيف في القرن الماضي :

إن عملية الاستقطاب للموارد البشرية المؤهلة تتضمن وجود آلية معينة تربط بين المؤسسة والأفراد لتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات توظيف خاصة بطبيعة المكان الشاغر وشروط الالتحاق به

وتحديد مواعيد المقابلة أو الاختبار، ويكون عادة الاختبار ضمن مراحل تشرف عليها مجموعة أشخاص لهم صلاحيات إدارية.

فلم يعد كونك ملائماً لشغل وظيفة ما يعتمد على مؤهلاتك وخبراتك فحسب، بل صار يشمل مهارات التنفيذ أيضاً، ومن مبادئ وعوامل النجاح هنا أن تبحث عن أكثر الوظائف ملاءمة لك، وهذا أمر مهم في عمليات التعيين والترقية، فعندما يتقدم أحدهم لوظيفة أو تبحث شركة ما عن موظفين جدد، على الطرفين تحري مدى قوة أو ضعف مهارات التنفيذ التي تتطلبها الوظيفة، وفحصها بدقة إبان المقابلة التي تلي التقدم للوظيفة. فإذا كنت متميزاً في الملاحظة ووضع الأهداف وتحقيقها، عليك أن تبحث عن الوظيفة التي تبين مدى تميزك في تلك المهارات على وجه التحديد، كما يمكنك أن تسأل مدير الموارد البشرية عن مدى حاج الوظيفة لمهارة تحليل المشكلات، وهي إحدى مميزات من يتمتعون بقوة الملاحظة، كما عليك أن تطرح أسئلة حول تقدير المؤسسة لأهمية الانخراط في عدة مهام في وقت واحد دون تشتت، أو عن مدى أهمية الوفاء بالمواعيد النهائية في مشروعات المؤسسة، ويكتسب السؤال الأخير أهمية خاصة لفحص مهارتك في التخطيط والإنجاز والالتزام بالأهداف (شونك، مارتين، 2007، ص5)

تنقسم البيئة الخاصة للوظيفة إلى قسمين رئيسيين

- **البيئة الداخلية للعمل:** وينبغي على الإدارة أن توضح جميع المؤثرات على نوعية العمل والعاملين في المؤسسة أو نظرهم للعمل من خلال سوق العمل وما يتطلبه الفرد في مثل هذه المؤسسات من مهارات محددة
- **البيئة الخارجية للعمل:** وركز على العلاقات للعاملين بعناصر العمل والإنجاز من مدخلات العملية الإدارية إلى مخرجاتها وتحقي الأهداف.

#### 1-1-4- الاستقطاب المعاصر:

لا يمكن توفير كافة المعلومات التي يحتاج إليها الباحثون عن الوظائف ليس فقط بسبب كثرتها لكن بسبب تغيرها الدائم أيضاً لا يمكن توفير كافة البيانات بسبب تنوع رغبات وإمكانيات وظروف كل واحد من الراغبين في البحث عن عمل أو يستخدم شبكة إنترنت للحصول على عمل بما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته ويناسبه مكاناً وأجراً ومكانة أو يضع نفسه في القوائم الباحثين عن الوظائف .

إن ظهور شركات التوظيف على إنترنت لا يطرح فقط سؤالاً عما إذا كانت مواقع الاستقطاب الإلكترونية ستحل مكان مكاتب العمل أو مؤسسات التوظيف التقليدية فهذا هو الوضع الطبيعي الذي ستؤول إليه الأشياء،

بل يطرح عدة أسئلة عن الصلة المتوقعة بين طالب الوظيفة وشركات التوظيف والشركات التي تطلب التعيين وسرعة الإجراءات واستخدام الدردشة لإتمام المقابلات واستخدام التكنولوجيا بصفة عامة في التعامل.

قد تكون خدمات مكاتب التوظيف الإلكترونية الجديدة تقليدية في المهمة التي تقوم بها فهي تقوم بذات العمل الذي تقوم به شركات التوظيف القائمة حالياً بإحداث اللقاء بين العملاء والشركات لكن التشابه يتوقف عند هذا الحد فمكاتب التوظيف الإلكترونية تستخدم أدوات جديدة كما أن طريقة تقديم خدماتها تختلف عن النمط التقليدي إضافة إلى اختلاف نوعية الوظائف وانتشارها.

تقوم شركات التوظيف عبر إنترنت بتوفير خدمة اللقاء بين أصحاب الأعمال التي بها وظائف شاغرة مع الباحثين عن فرص العمل نظير مبلغ يدفعه صاحب العمل أو الراغب فيه أو كلاهما بعد التوظيف أما أن تقوم الشركات والمؤسسات بعرض طلباتها على إنترنت فهو أمر آخر.

من ناحية أخرى فإن بعض بعض المواقع في الإنترنت توفر فرصة البحث عن الوظائف كما توفر فرصة الإعلان عنها مجاناً بغرض تحقيق الرواج لموقعها وانتشارها وهو الاتجاه السائد في الوقت الحالي فلا يكاد يخلو موقع من خدمات الاستقطاب المجانية.

تلجأ الشركات والمؤسسات إلى الإعلان في الصحف في أماكن إعلانات مبوبة أو في إعلان مستقل عن الوظائف وتكرر صيغة الإعلان على فترة زمنية في صحيفة أو أكثر وتطلب إرسال السيرة الذاتية بالفاكس أو بالبريد وتحدد مواعيد المقابلات وتقديم الطلبات والمطلوب من أوراق وشهادات بناء على طبيعة الوظيفة .

تسند مهمة متابعة نتيجة الإعلان وتحديد مواعيد القبول والمقابلات وإعلان النتائج إلى مكاتب شؤون العاملين أو إلى شركة من شركات التوظيف التي تتولى فرز وتصنيف الطلبات بعد قيامها بمهمة الإعلان ودراسة طلبات المتقدمين وتحديد مواعيد المقابلات للمتقدمين واختيار من تنطبق عليهم الشروط وإعدادهم لاستلام الوظائف (ماجد فوزي محمد أبو غزالة، 2016، ص64).

### 1-2 - أهمية وأهداف الاستقطاب :

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتهدف وظيفة

الاستقطاب إلى تحقيق مايلي: (السالم، الصالح، ص83)

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد الغير مؤهلين لشغل الوظائف.
- الحصول على قوة عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- كما يمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى لعملية الاستقطاب وهي على النحو التالي :
- 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 . (بلعودة احمد،2016،ص4)

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 والجهد والموارد اللازمة له. (Burdett, 1992, P9)

### 1-3- تطبيق برامج الاستقطاب:

يتم تنفيذ برامج الاستقطاب من خلال أسلوبين : هما الاستقطاب السلبي والاستقطاب الايجابي، ويتوقف استخدام احد الأسلوبين على العديد من العوامل، مثلا : عدد الوظائف ونوعها، والحالة العامة للاقتصاد وسوق العمل، وفيما يلي إيجاز لهذين الأسلوبين (بلعودة احمد،2016،ص4)

1-3-1- 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 بمجهود نشطة للحصول على الكفاءات وإغرائها للعمل في المنظمة من خلال حملات مكثفة في وسائل الإعلام المختلفة .

1-3-2- الاستقطاب السلبي: وهذا الأسلوب السيئ من أساليب الاستقطاب يكون في العادة موجه نحو شغل وظيفة معينة، ويكتفي ببساطة بالإعلان عن وجود وظائف شاغرة من آن لآخر، وبيان شروط التقدم إليها، ومواعيده وإجراءاته والجهة التي يتقدم إليها. وفي هذا النوع من الاستقطاب يتم استخدام وسائل مثل الإعلان في الصحف والمجلات العامة منها والمتخصصة في مجال معين.

#### 1-4- مصادر الاستقطاب:

إذا ما قررت المنظمة إنها بحاجة إلى قوة عاملة إضافية إما بسبب التوسع في أنشطتها وإما لإحلالها محل قوى عاملة ثم الاستغناء عنها أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فإن 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، وللمصادر الداخلية مزايا وعيوب 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 ومتطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل فيها.
- تخفض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.

\* أما 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 والمهارات 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 نذكر: (أبو شيخة، 2010، ص 117-118)

- مكاتب التوظيف أو الاستخدام .
- المؤسسات التعليمية .

- النقابات العمالية.
- الاختيار من خلال الأحداث الخاصة.
- مزايا استخدام المصادر الخارجية في عملية استقطاب الموارد البشرية: (شاويش، 1996، ص161)
- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وأساليب عمل جديدة نتيجة لجذب دماء جديدة للمنشأة .
- 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 واختيارهم عيوباً منها: (شاويش، 1996، ص161)
- 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 إنتاجية خلال هذي الفترة.
- تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل 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 أن استقطاب المدراء وخاصة المدراء الذين يشغلون مناصب إدارية عليا في الشركات الكبيرة أو العملاقة، هو أكثر أهمية وتعقيداً.

### 1-5- أساليب الاستقطاب :

يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في ابتداء وسائل جديدة يومياً للاستقطاب، فنجد منظمات تستبدع أسلوباً جديداً أو تطور أسلوباً قديماً للاستفادة من التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية الحديثة، ومن الأساليب الحديثة التي بدأ البعض في استخدامها هي دعوة العاملين الذين يعملون لديها ترشيح من يعرفونه فبدل من أن يتم الإعلان عن الوظيفة، يتم إبلاغ الموظفين بحاجة المؤسسة عن أشخاص بمؤهلات معينة لشغل تلك الوظيفة، لذلك يقوم الموظفون بدافع الصداقة والولاء للعمل لإقناع أصدقائهم للتقدم بطلب إشغال الوظيفة (برنوطي، 2004، ص240).

وتتعدد أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المؤسسة والمنطقة التي تعمل بها (Wayne, 1990, p86)

1-5-1- الإعلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان عن نوعية الوظيفة المطلوبة شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها، وتحديد المنطقة التي يرغب باختيار العمالة منها، واختيار وسيلة الإعلان المناسبة التي تصل إلى أكبر عدد ممكن من القراء أو المشاهدين، وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة، ويمكن أن يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل الإعلانية المناسبة، سواءً كانت داخل المؤسسة أو خارجها (ماهر، 2004، ص150).

فداخل المؤسسة يتم عن طريق الإعلانات الداخلية فهي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات داخلية خاصة بالشركة وتكون هذي الإعلانات ملفتة للنظر والغرض من استخدام ذلك الأسلوب هو نشر حاجة الشركة على شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع منهم أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب للوظائف ذات المستوى التشغيلي والذي لا يحتاج إلى مؤهلات وخبرات عالية (ماهر، 2004، ص151)

أ- إعلانات بالصحف اليومية والدورية : غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة بوسيلة إعلام عامة، مثل الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء بأقل تكلفة، وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجلات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كالمبرمجين ومهندسي الإلكترونيات أو تحتاج تخصصات نادرة (Dessler, 2004, p121).

ب- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون :

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون باعتبارهما وسيلتان للإعلان تصلان إلى معظم أفراد المجتمع ويكون هذا غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني (ماهر، 2006، ص152).

1-5-2- استخدام مستقطبين محترفين :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من تلك

المهن (جهات عملهم، أرقام هواتفهم الخاصة) وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها أو من المؤتمرات والندوات، وبرامج التدريب التي يشتركون بها (Dessler, 2004, p153).

### 1-5-3- دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة:

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو التعرف عليه، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها، حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو مجال معين، وتقوم من خلال المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها العاملين بها، وبذلك تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق للعمل بها (ماهر، 2006، ص153).

### 1-5-4- التدريب العملي للدارسين:

وهو أسلوب خاص من الاستقطاب، حيث تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض الشركات الأخرى باستضافة طلبة الجامعات أو المعاهد الفنية أو المدارس الفنية الصناعية، للتدريب بها خلال شهور الإجازة الصيفية أو خلال فترة الدراسة وخلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التي يتمتع بها العاملون بالشركة، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذي الشركة بعد التخرج (Dessler, 2004, p137).

### 2- مفهوم الأداء الوظيفي :

هناك عدة تعريفات للأداء الوظيفي تناوها الباحثون ومنها ما يلي:

يعرف " المير " 1995 الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية الاستخدام المعقولة للموارد المتاحة ( المير، 1995 ، ص 49 )

وبذلك نجد أن الأداء الوظيفي عبارة عن دالة للتفاعل بين السلوك الذي يمارسه الموظف ومدى إنجازه في مجال عملهم حيث يميز " جيلبرت " بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، باعتبار أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنطقة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، في حين الأداء فهو محصلة التفاعل بين السلوك والإنجاز (درة، 1998، ص4)

ويرى " السليمي " بأن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث هناك علاقة تبادلية بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء ( السليمي، 2004 ، ص 27).

وينقسم الأداء الوظيفي إلى قسمين: الأول عام يتضمن مستوى الجهد في العمل، ونوعية الإنجاز وفهم أهداف المنظمة التي يعمل بها الموظف، والقسم الثاني يتضمن مهارات التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار ( بالجابر، 1996 ، ص 25).

وبالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي والعنصر البشري ( الإنساني ) ، فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة ( الشريدو، 2002، ص 57).

ويرى " رضا " أن الأداء الوظيفي عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاوها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة، للعمل ( رضا، 2003 ، ص 54).

ويعرف بأن الأداء الوظيفي هو مجموعة الأعمال التي يتوجب على الموظف القيام بها حيث يعتبر مسؤول مسؤولية تامة عن هذه الأعمال ونجد أن البيئة الخارجية لها تأثير على الموظف وعلى أدائه لوظيفته، وهذه البيئة قد تكون في داخل عمله وخارجه.

والأداء الوظيفي هو جهد الموظف في العمل، وعند النظر في لائحة تقرير الكفاية بالمملكة السعودية نجد أن الأداء الوظيفي ينقسم إلى قسمين: الأول عام، حيث يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية إنجاز العمل وفهم أهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف المراد تقييمه، والثاني خاص بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات، كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف و اتخاذ القرارات ( يوسف، 1982 ، ص 136).

وبذلك يعد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو مدى قدرة موظفي الإدارات الرياضية على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها.

## 2-2- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الوظيفي الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

### 2-2-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فردريك تايلور " من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هنا معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي مواد متاحة في المنظمة من آلات و أموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (البيسوني، 2008، ص38)

### 2-2-2- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض ولقد رأى " فايول " أن النشاط في إدارة العمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية نشاطات تجارية- نشاطات مالية - نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية.

ولقد ركز " فايول " في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسما إلى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر ( 14 ) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه

المبادئ هي: تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية- الانضباط في العمل -وحدة الأمر - وحدة الاتجاه- تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية -التسلسل الهرمي - النظام المساواة - الاستقرار الوظيفي الابتكار - العمل بروح الفريق ( بغداددي مالك الدين، 2017 ، ص 18).

## 2-2-3- نظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس ويدر Max weber " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب انسياب خطوط تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تناب إليهم في حدود الأوامر المشددة و التي تتلخص في مفهوم " أصدع بما تؤمر."

وقام " فيبير " بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، و اهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي :

السلطة البطولية -السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة. ( محمود ، 1998 ، ص 156)

هذا وان النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم العلاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

## 2-2-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ضل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها التون مايو وزملائه التي أجريت في هوثورون بشركة جنرال إلكتروك، وإن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج، وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيد

التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (محمد فالح صالح، 2004، ص115).

## 2-2-5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها ادمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن المكافآت المنضمة كالراتب و الاحترام و التقدير و المشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم. (الشهري ، 199 ، ص35)

## 2-2-6- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{احتمال تحقق العوائد} \times \text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل .

( النمر، 1990 ، ص192-193)

## 2-2-7- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام " وليام أوشي " بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما سماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد " أوشي " على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق، قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (النمر، 1990، ص197)

## 2-2-8- نظرية Z:

وتقوم نظرية Z على ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في الآتي :

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فأن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

## 2-3- تحسين الأداء الوظيفي:

بعد استعراض مفهوم الأداء الوظيفي وأساليبه المختلفة سوف نتناول سبل تحسين الأداء الوظيفي كهدف نهائي للتقييم والتي يحددها هاينز في مثلث قوامه تطوير الموظف، وتحسين طبيعة الموقف، وسوف نعرضها على النحو التالي:

**2-3-1- تطوير قدرات ومهارات الموظف:** يرى هاينز أنه يعد من المهام الصعبة في تحسين الداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات، والمهارات، وتحفيزه للعمل ... الخ.

**2-3-1- تحسين الوظيفة:** ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام أو المسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي إحداث تغير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة للأداء.

**2-3-3- تحسين الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، ومن سبل التحسين تغير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة، وإلى أي مدى سيسمح المشرف أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطرة وحرية مناسبة لاتخاذ القرار ( هاينز، 1988 ، ص276-ص277)

وينظر باحثون آخرون إلى أن أساليب تحسين الأداء الوظيفي تتمحور في كل من الموظف، وطبيعة العمل، والمناخ التنظيم فيه العمل، ومن ثم فإن أساليب رفع الأداء الإنتاجية يمكن عرضها في: تنمية القوى البشرية من خلال التدريب والدورات، توفر الحوافز والمكافآت، الإدارة بالأهداف، وجود نوع من المشاركة في اتخاذ القرار، تصميم العمل، ديناميكية التفاعل داخل الجماعة، التطوير التنظيمي أو ما يسمى بروح الفريق الواحد في العمل . (رضا، 2003 ، ص62 )

## 2-4- أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة و الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة بقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (بغدادى مالك الدين، 2017، ص21)

## 2-5- عناصر الأداء الوظيفي :

**2-5-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2-5-2- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-5-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

2-5-4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمل (السكران، 2004 ، ص55)

## 2-6- العوامل المؤثرة في الأداء :

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي، ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية، ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف و الإمكانيات المادية البشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.

وتظهر أهمية ثلاث عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي: (العساف، 2003 ، ص58 )

**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من قروض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العسكرية كجزء منه.

**البيئة التنظيمية:** وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

## 2-7- محددات الأداء الوظيفي:

يرى " مرسى والصباغ " أن الأداء يتأثر بكل من: الموظف، الوظيفة، الموقف، وذلك على النحو التالي:

- فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

- والوظيفة بما تتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهياكل تنظيم مرنة أو جامدة، أو أساليب الوقاية وأنماط القيادة يعدد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

كما ذكرنا سابقًا أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، والقدرات، وإدراك الدور ( المهام) ، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحوافز ) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمتهم، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (بغدادى مالك الدين، 2017، ص22)

### 3- المؤسسة الرياضية :

المقصود بها تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين والقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والقاري والدولي (بن البار سعيد، 2009، ص09)

### 3-1- مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكويني وتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة. طبقا لإحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح

مديرية الشباب والرياضة للولاية) المرسوم التنفيذي رقم 240/02 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر 2006)، وتشتمل على المصالح التالية:

**3-2-2- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية:** وتشمل على مكتبين وهي:

**3-2-1- مكتب ترقية النشاطات البدنية والرياضية وتتكون من:**

- الرابطة الولائية الرياضية.
- الرابطة الرياضية البلدية الجوارية.
- النوادي الرياضية للهواة
- القيام بعملية الإحصاء ل:
  - الرياضيين.
  - المدربين.
  - الحكام.
- المنشآت الرياضية عبر بلديات الولاية.
- متابعة ملف القاعات الرياضية الخواص.
- الرياضيين المتألقين.
- إعداد التقارير الشهرية للنشاطات الرياضية.
- متابعة محاضر الجلسات للرابطة الولائية.
- متابعة نشاط المجالس البلدية للرياضة.
- متابعة نشاطات النوادي المنخرطة خارج الولاية كرة القدم (شرفي - جهوي وطني ثاني) كرة السلة القسم الوطني الممتاز - كرة اليد وطني " ب - كرة السلة معاقين كرة الطائرة وطني ب .

**3-2-2- مكتب الحركة الجمعوية ويقوم:**

- التوجيه بخصوص تأسيس نوادي أو رابطة رياضية.
- متابعة عقد الجمعيات العامة العادية لكل نهاية موسم رياضي.
- مراسلة المتعاملين (الرابطة - النوادي) بخصوص تكوين ملف طلب مساعدة مالية.

- المتابعة والاستمرارية والحرص على تطبيق قانون الجمعيات رقم 31/90 وكذا القوانين الأساسية للنوادي والرابطات الرياضية.
- إحصاء النوادي والرابطات الرياضية المعتمدة
- التعامل فقط مع النوادي والرابطات التي لها اعتماد مسلم من مصالح الولاية
- إمضاء عقود البرامج بين أمانة الصندوق ومديرية الشباب والرياضة والنوادي والرابطات المعنية باستفادة بإعانة مالية.
- متابعة عقد الجمعيات العامة الانتخابية بعد انتهاء أربع سنوات أولمبية ( النوادي الرابطات).

### 3-3- مصلحة ترقية نشاطات الشباب :

تشكل مصلحة ترقية نشاطات الشباب من أربع مكاتب وهم:

#### 3-3-1- مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج المهني والاجتماعي:

- محاربة الآفات الاجتماعية مثل المخدرات والعنف والانحرافات الأخرى
- تقديم يد المساعدة للشباب مثل تسهيل الخدمات الاجتماعية
- فتح المجال للشباب وإدماجه واندماجه اجتماعيا.
- التكوين المهني.
- التحضير للامتحانات المهنية.
- التبرصات.
- التعاونيات الشبانية.
- التشغيل.
- الجمعيات المتعامل معها
- مركز إعلام وتنشيط الشباب وملحقته دور الشباب وبيوت الشباب
- الجمعيات التي لها اختصاص في الميدان.
- التعاونيات الشبانية التي تنشط في ميدان القطاع من جانب التوجيه والإعلام
- مكتب التشغيل
- مندوبية التشغيل

#### 3-3-2- مكتب الاتصال وترقية الحركة الجمعوية للشباب:

- إبداء الرأي حول تأسيس الجمعيات ذات الطابع الشبابي والتي تتماشى أهدافها مع أهداف قطاع الشباب.
- تحضير برنامج نشاطات الجمعيات وهذا بالتنسيق مع الجمعيات.
- تحضير الاتفاقيات والبرامج وفق المساعدات الممنوحة للجمعيات.

### 3-3-3- مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية:

هو مكتب يتكفل بكل النشاطات ذات الطابع الثقافي والعلمي على جميع المستويات الوطني والمحلي والدولي وكذا إحياء المناسبات الدينية والوطنية والعالمية إضافة إلى تنفيذ العمليات المبرمجة ضمن رزمارة وزارة الشباب والرياضة وعلى برنامج عمل المديرية والسلطات المحلية والقطاعات التكاملية.

### 3-3-4- مكتب نشاطات الهواء الطلق والترفيه وتبادل الشباب :

هو مكتب يتكفل أساسا بالجانب الترفيهي والترويحي لفائدة الأطفال والشباب خاصة فيما يتعلق بجانب تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأطفال من خلال تنظيم رحلات، دورات تخييميه، أيام الهواء الطلق، جولات على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي منها ما يرمج في فصل الصيف أو الشتاء أو الربيع أو الخريف وتجدر الإشارة إلا أنه هناك أماكن مخصصة لتنظيم العمليات الترفيهية مثل: الغابات، البحر المدن السياحية والأثرية وكذا البحيرات والأنهار الكبرى في العالم.

### 3-4-4- مصلحة الإدارة والتكوين:

تتشكل من ثلاث مكاتب وهم:

### 3-4-1- مكتب الموارد البشرية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف ابتداءا من تاريخ تعيينه إلى نهاية هذا المسار بالطرق القانونية المعمول بها ( استقالة، عزل، تقاعد، وفاة)

- القيام بإجراءات التوظيف طبقا للقوانين السارية المفعول ووفقا للشروط المطلوبة حسب القوانين الأساسية.
- لمناصب العمل.

- فتح الملفات للموظفين المقبولين مع تأشيرة الوثائق الموجودة بالملف

- القيام بإجراءات التثبيت.

- متابعة الفترات التجريبية للموظفين الجدد.

- إنجاز قرارات التوظيف.

- إنجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين.
- تسجيل الموظفين الحائزين على المدة الدنيا من أجل الترقية في الدرجات وإنجاز هذه العملية بعد إحالتها
- على لجنة المستخدمين والموافقة عليه.
- يقوم بتنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية.
- يقوم بالحفاظ على الملفات الإدارية لكل موظف كما يقوم بإنجاز ملفات الإحالة على التقاعد هذا من
- جهة ومن جهة ثانية يتكفل بمتابعة عملية التكوين الطويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المختصة.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة وتعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها هذا المكتب.

### 3-4-2- مكتب الميزانية والوسائل العامة:

- القيام بإنجاز رواتب العمال كل شهر.
- المتابعة المالية لكل موظف من ناحية الترقية في الدرجات.
- تحضير وتسيير ميزانية التسيير لكل سنة وإنجاز المتكفلات المالية حسب الإعتمادات الممنوحة.
- إنجاز الالتزامات المالية حسب كل سند طلب.
- إنجاز الكشوف البيانية للرواتب الأولية.
- إنجاز الكشوف البيانية التكميلية.
- إنجاز الكشوف الخاصة بمنحة المردودية لكل سداسي.
- إنجاز الكشف الخاص بمنحة التمدرس لكل سنة.
- القيام بجلب التجهيزات المكتبية.
- القيام بإنجاز الحولات الخاصة بالتكاليف الملحقة ( ماء-غاز- كهرباء-هاتف).
- متابعة الحالة المالية للموظفين.

### 3-4-3- مكتب الإحصائيات ومتابعة المشاريع:

- تسيير ومتابعة المشاريع الخاصة بقطاع الشباب والرياضة في إطار مخطط التنمية القطاعية.
- يربط العلاقة بين الإدارة والمصالح التقنية.
- المتابعة التقنية والميدانية للمشاريع الخاصة بالقطاع (الشبابية والرياضية).

### 3-5- مهام مديرية الشباب والرياضة :

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية
- الاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها
- وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين
- مستواهم وتأهيلهم في طار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والطرق والآجال المقررة.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب ا ولتربية البدنية والرياضة وتنسيقها ومراقبتها. ( عومار بوطيبة، 2012، ص111)

#### 4 - الدراسات السابقة والمثابهة

##### ➤ دراسات محلية :

➤ الدراسة الأولى : بلقيدوم صباح جامعة قسنطينة 2013 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. وكان التساؤل العام كمايلي :

ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؟  
وهدفنا الدراسة إلى :

-تقديم إطار نظري علمي ومنظم، من خلال دراسة أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات.

-تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي في ظل تنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية.

-الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتنا من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-تكمين أهداف البحث في الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها من خلال الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله.

- تقديم مجموعة من الاقتراحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS كمحاولة لتفادي بعض النقائص الملحوظة.

-محاولة إبراز أهمية الموضوع في ظل معطيات الاقتصادية الراهنة.

استخدم الباحث منهج متنوع ليتوافق مع فصول الموضوع، المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بظهور الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المعرفي) وأهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمات، ودور تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في تمكين هذه الأخيرة من تحقيق مزايا تنافسية.  
ومن أهم التوصيات:

- من أجل الاستفادة أكثر فأكثر من تطبيق تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لهذه النظم وتبني إستراتيجية واضحة في إعداد وبناء وتطبيق مثل هذه النظم.
- توعية أفراد المنظمة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة؛
- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والبحث وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير.
- زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

### ➤ الدراسة الثانية :فايزة بوراس(2005)، رسالة دكتوراه حول إدارة الموارد البشرية ودورها في

#### تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم وظائف الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 إطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات .

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات منها : إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم إشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان الوظيفي، والعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

دراسات عربية ❖

الدراسة الأولى : خالد ، 2017، بعنوان : أثر الاستقطاب الإلكتروني على الاستجابة الرشيقة للقوى العاملة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقطاب الإلكتروني المتمثل في (الجذب الإلكتروني - الاختيار الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - والتقييم الإلكتروني ) ، على الاستجابة الرشيقة للقوى العاملة بأبعادها المتمثلة في ( القدرة الابقاء - وقدرة التكيف - وقدرة المرونة ) ، في قطاع البنوك التجارية الأردنية حيث تم اعتماد عينة ملائمة مؤلفة من (384) فرد ، واعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني بأبعاده (الجذب الإلكتروني - الاختيار الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - والتقييم الإلكتروني) على الاستجابة الرشيقة للقوى العاملة ، حيث تبين عدم وجود أثر للاختيار الإلكتروني على الاستجابة الرشيقة للقوى العاملة .وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل بوضع سياسات وإجراءات من شأنها تفعيل العمل على الاستقطاب الإلكتروني في البنوك الأردنية لتحسين الاستجابة الرشيقة للعاملين ولما له من مساهمة في تقليل تكلفة الاستقطاب بالبنوك .

➤ الدراسة الثانية : بن عيسى ، رياض ابا زايد (2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية لاستخراج نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبشكل مرتفع وان هناك علاقة ايجابية لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء موظفي البنوك التجارية، كما توصلت هذه الدراسة الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني .

وأوصت الدراسة بمايلي :

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية

- تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم

➤ **الدراسة الثالثة : حياة صغيرو جامعة دمشق 2013 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت**

**عنوان أثر تكنولوجيا**

**المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية.**

وتمثل التساؤل العام في:

ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية؟

وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم الاعتماد على استمارة استبيان موجهة إلى كافة المديرين والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة الافتراضية السورية.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم والخصائص الجديدة في الجامعة الافتراضية السورية وفي وظيفة إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات.

- التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المسارات الوظيفية للموظفين في الجامعة الافتراضية السورية.

- التعرف على كيفية تلبية احتياجات الجامعة الافتراضية السورية من متطلباتها من الموارد البشرية الكفئة و كيفية إدارة وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى.

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ليس هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية و كذا المسارات الوظيفية في الجامعة الافتراضية السورية.

- ليس هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظيفة التدريب والتكوين في إدارة الموارد البشرية في الجامعة

الافتراضية السورية.

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إعادة بناء منظومة عمل وصياغة الأهداف البيداغوجية حسب المستجدات ومواكبتها.

- توضيح دقيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى معرفة الآفاق الجديدة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة لإدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة.

➤ **الدراسة الرابعة : عاشور والنمري (2013)** " مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين

" تناولت الدراسة مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اليرموك، من خلال تحليل إحصائي يبين مجال التنفيذ الالكتروني وتنظيمه، ومدى تحقق الرقابة والتقييم الالكتروني فيه، فقد خلصت الدراسة بأن مجال التنفيذ الالكتروني في المرتبة الأولى ثم مجال التنظيم الالكتروني تلاه في المرتبة الأخيرة مجال التخطيط الالكتروني.

➤ **الدراسة الخامسة : دراسة عزيزة عبد الرحمان الهيتي** "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية 2011 وتناولت الدراسة:

- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية.

- مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

➤ **دراسة السادسة: عريقات وآخرون ( 2010 )** دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسي .حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة , إذ أنها مهما

امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبره وتأهيلا فإن مالها إلى الفشل . وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ,ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات . كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى

الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة إحصائيًا وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

➤ دراسة السابعة: زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسن الهيتي، 2004: تأثير الاستقطاب والبقاء

#### على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا

هدفت هذه الدراسة تعرّف 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 وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم. وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) مئة وعشرين فردًا استجاب منهم (81) فردًا. وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطًا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم "الأمين العام". وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين. وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطوري لإعداد الأمناء العامين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا.

➤ الدراسة السابعة: 2000 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 هذي المصادر من حيث الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين في شركات التأمين الأردنية .

ومن نتائج الدراسة :

تعتمد شركات التأمين الاردنية على طلبات التوظيف لدى شركات 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 المعنيين اعتماداً على توصياتهم  
الحد من الاعتماد على وكالات التوظيف لاستقطاب مندوبي التأمين نظراً لتوفر إدارات شؤون الموظفين مسؤولة 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.

#### 4-2- مناقشة والتعليق على الدراسات السابقة :

أولاً: من حيث الأهداف :

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتاحة لاحظ تنوع أهدافها التي تم تحديدها على الاستقطاب والأداء الوظيفي حيث ان بعضهم حاول التعرف على علاقة الاستقطاب ببعض المتغيرات ( كالاستجابة الرشيقة للقوى العاملة ، تنمية الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية ) كما جاء في دراسة ( خالد 2017 ) ، (عوريقات وآخرون 2010) في حين هدفت دراسات أخرى للتعرف على دور الاستقطاب في ظل التكنولوجيا الحديثة كعامل مهم ورئيس في جذب الكفاءات البشرية وتحسين أدائها، كما ورد في دراسة (صلاح الدين الهيتي 2013) ودراسة (زياد يوسف المحشر، 2004) ودراسة (ابو زيد 2000).

ثانياً : من حيث العينة

اختلفت عينة الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف أهداف تلك الدراسات، ووفقاً لتوافر العينات، فقد طبقت عدد من الدراسات على عينة من موظفي مؤسسات العمومية كما في دراسة (خالد 2017 )، دراسة حياة (صغيور 2013)، (دراسة النمري 2013) (دراسة صلاح الهيتي 2004).  
وطبقت دراسات على مؤسسات خاصة كما في دراسة (بن قيدوم صباح 2013)، (عوريقات وآخرون 2010)، دراسة (فايزة بوراس 2005).

ثالثا : من حيث الأدوات :

لقد كانت معظم ادوات الدراسات السابقة من اعداد الباحثين انفسهم كما في دراسة (عزيزة عبد الحمان الهيتي، 2001) و دراسة (بن عيسى ورياض ابا زيد، 2014) و (دراسة خالد، 2017).

رابعا : من حيث النتائج

تباينت نتائج الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الاستقطاب والأداء الوظيفي وذلك لاختلاف أهدافها وعيناتها والوسائل المستخدمة في تحقيق أهدافها إلا ان اغلب الدراسات اتفقت على أهمية الاستقطاب وضرورة اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة لتحقيق الميزة التنافسية .

**2-1- ما يميز الدراسة الحالية على الدراسة السابقة :**

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف الى بيان واقع الاستقطاب ومعوقات تطبيقه ومصادره .

بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى مواكبة التطورات الحاصلة في وقتنا الحاضر وذلك من خلال معرفة دور أساليب الاستقطاب في ظل التكنولوجيا الحديثة والتقدم السريع للمعرفة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية في مؤسسة هامة كمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

# الإطار العام للدراسة

**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 تصورهما في ذهنه، وهذا مرفقا بالضبط والتميز وهذا ما يجعل بحثه ناجحا لذلك كان أول ما ينبغي على الباحث الخضوع إلى ضوابط البحث.

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

## 1 - الكلمات الدالة في الدراسة :

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 فيما يلي :

### 1-1-الاستقطاب :

-**لغة :** إستقطب مصدر إستقطاب والفعل منها يستقطب، وفعل الأمر قَطَبَ يعني اجتذب :أي جعله يهتم به دون سواه، واستقطب الناس أي جمعهم إليه وصار لهم مرجعاً وقطباً (مجمع اللغة العربية المصري،2004،ص1024)

- اصطلاحاً: هو عملية اكتشاف وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة. ( نوري منير،2010،ص175)

ويرى البعض على أنها عملية جذب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة ( فيصل حسونة، 2007، ص23)

وعرفته د.راوية حسن بأنه عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة لتشجيعهم لطلب تعيينهم في المنظمة ( وسيلة الحمداوي

2004، ص 88)

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

### 1-2- الأداء الوظيفي

- لغوياً الأداء : يعني العمل أو الإنتاج، فالأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجاز (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 153)

- اصطلاحاً: عرف كل من "وايت" و"مير" "الأداء" :على أنه المستوى الذي تتمتع مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات من مدخلاتها فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. (الغالي،إدريس، 2007،ص478)

ويعرفه " أحمد زكي بدوي " أن تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل. (رضا قجة، 2003، ص51)

كما يشير الأداء إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء. ( أحمد صقر، 2005 ، ص 25-26)

- إجرائيا : هو عبارة عن الطاقة المبذولة من طرف العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها وبهدف تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يجعلها تقوم ببناء سلوكيات تعبر عن قيم ترسم الأداء النموذجي.

### 1-3- الموارد البشرية :

- لغة :

**المورد:** هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نفعا لهم.(محمد فتحي، 2003، ص07)

- اصطلاحا: ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلف مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.(محمد فتحي، 2003، ص27)

وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.(محمد فتحي، 2003، ص07)

- إجرائيا: وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية بالمؤسسة.

وهي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

#### 1-4- المؤسسة الرياضية:

- التعريف اللغوي للمؤسسة : أسس يؤسس، تأسيس يقال أسس البناء، أي وضع قاعدته ويقال أسس المشروع أي أقامه. (أحمد العابد، 1989 ، ص 88)

- اصطلاحاً : يشير أشرف صبحي نقلا عن دافيت وروبينز daft,roppins ، أن المؤسسة الرياضية هي "تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة" (بن البار سعيد، 2009، ص 34)

- إجرائياً: 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 متماشياً مع أهدافه

#### 2- إشكالية الدراسة :

يعد الاستقطاب من المهام الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المؤسسات. الأمر الذي يتطلب تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له. فنجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة من أجل القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية وذلك بغية تحقيق أهدافها.

إلا أن الإدارة الحديثة وفي ظل التطورات التكنولوجية والتوجه العالمي نحو استخدام اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي، أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم العوامل التي تؤثر في علم إدارة الموارد البشرية. فتغيرت الجهود التقليدية في مجال الاستقطاب إلى حد كبير فلم يعد استقطاب الموارد البشرية بحاجة كما في السابق في الاستقطاب التقليدي للتواجد الجسدي واستعمال الورق وغيره من الوسائل القديمة. فقد حلت الأساليب الحديثة مكان القديمة، فأصبح لا يتصور في العصر الحالي وجود مؤسسات لا تستعمل التقنيات التكنولوجية الحديثة في الاستقطاب. فوفقاً لمسح أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة (1998) تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الانترنت زاد بنسبة 85%. وكشفت دراسة أخرى عن حوالي 70% من متخصصي إدارة الموارد البشرية المشاركين في الدراسة يستخدمون الانترنت لانجاز مهمة الاستقطاب وأن 81 منهم لديهم صفحات الكترونية في الانترنت. وأن 73% منهم يستخدمون هذه المواقع للإعلان على الوظائف. ( مازن فارس رشيد، 2001م، ص 488)

وبشكل عام فإن التطورات التكنولوجية سهلت من عمل المستقطبين. وبات بإمكان المؤسسات العامة والرياضية خاصة استخدام العديد من الأساليب الحديثة في عملية الإعلان والتوظيف كالانترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من أساليب التواصل الرقمي، فأصبح تحسين الاتصال الداخلي والخارجي كَمَا وكيفًا يعد السمة البارزة في المؤسسات.

هذا وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية الاستقطاب مثل دراسة (أحمد 2016) بعنوان أثر فوائد الاستقطاب على الدوران الوظيفي، ودراسة (patrikL.O'hllorn 2010) بعنوان أجور العمال ودوران الموظفين، إن من أهم أسباب الدوران الوظيفي هو حصول الموظفين على عرض وظيفي أكثر جاذبية (لمياء عدنان جبارة حامد، 2017، ص4) .

وفي سياق متصل فقد خصصت الدولة خلال السنوات الأخيرة مجموعة من البرامج لدعم ومرافقة وتحسين أداء المؤسسات منها "الجزائر الكترونية 2013م" وعيًا منها بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المؤسسات فقد قدر استعمال المؤسسات الوطنية لتكنولوجيا الحديثة، ومنها مؤسسة الشباب والرياضة بولاية المسيلة سنة 2009م نسبة تجاوزت 60%.

وضمن هذا السياق فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقصي دور أساليب الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي يتمثل في :  
-هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية؟.

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية :

-هل تساهم مصادر الاستقطاب الداخلي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية؟.

-هل تساهم مصادر الاستقطاب الخارجي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية؟.

**3- الفرضيات :**

**3-1- الفرضية العامة :**

❖ تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية.

### 3-2- الفرضيات الجزئية :

- تساهم مصادر الاستقطاب الداخلية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم مصادر الاستقطاب الخارجية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للكفاءات البشرية بالمؤسسات الرياضية.

### 4- أهداف الدراسة :

من الأكيد أن لكل دراسة جادة أهداف محددة يضعها الباحثون قصد الوصول إلى نتائج مرضية ومقنعة وإشباع شغفهم نحو المعرفة العلمية وإعطاء بعض التفسيرات لبعض الحقائق الغامضة، ومن خلال هذه الدراسة نريد الوصول إلى :

-التعرف على مساهمة المصادر الحديثة للاستقطاب في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- التعرف على مساهمة المصادر الحديثة للاستقطاب الداخلي في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-التعرف على مساهمة المصادر الحديثة للاستقطاب الخارجي في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

### 5- أهمية البحث:

من المعروف أن كل دراسة تستمد أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله من جهة ونوع المشكلات من جهة أخرى حيث تكمن أهمية الدراسة في أن الموارد البشرية كونها العنصر الأساسي في نجاح وفشل المؤسسة. بالإضافة إلى معرفة و توضيح أهمية الدور الذي يلعبه استقطاب المورد البشري في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية في ظل التطور التكنولوجي، الذي تتميز به المؤسسات في الوقت الراهن بالاستعمال الكبير للتكنولوجيا الحديثة، مما يجعل الحاجة ملحة لدراسة آثارها على عملية الاستقطاب وأداءه الموظفين والمؤسسات. حيث تستهدف الدراسة تحسين أداء الموظفين من خلال تفعيل المصادر الحديثة في عملية الاستقطاب و معرفة أهمية تنوع مصادر الاستقطاب واستثمارها إيجابيا بما يخدم المؤسسات والأفراد، من توفير للجهد والوقت والرفع من الأداء الوظيفي .

### خلاصة:

من خلال التعرض 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 بدونها، لأنه يساعد الباحث على الإحاطة بموضوع بحثه وفهم أبعاده من جهة ويساعد على فهم الموضوع المتناول والمصطلحات المبهمة والمتشابهة والاستفادة منه من جهة أخرى.

# الإجراءات الميدانية للدراسة

### تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي، سيتناول الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج وتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة. بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام للدراسة لموضوعنا سنحاول الانتقال فصل الإجراءات الميدانية للدراسة والذي جاء بالشكل التالي:

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (08) إداريين وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها.

والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على " أساليب الاستقطاب الحديثة لكفاءات الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية " وكان الهدف من هذه الخطوات:

- إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة.
- ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- كذلك ضبط التغيرات المرجحة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها والوصول إلى صياغتها النهائية.

### 1-1- مجالات الدراسة:

#### 1-1-1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، وعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 82 سبتمبر 2006، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات

الشباب والرياضة وتسييرها، يعتبر مديرية الشباب والرياضة هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، ويشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية وتعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وهياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير أربع 04 مصالح منظمة كالآتي:

أ - مصلحة التربية البدنية والرياضية.

ب- مصلحة نشاطات الشباب.

ج - مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

د - مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

### 1-1-2-المجال الزمني:

امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانِب النظري أما بالنسبة للجانِب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بتاريخ 2019/03/25 وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت 2019/04/15 إلى غاية 2019/04/25

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه."

ويعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو إجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في

الواقع." (عثمان حسن عثمان، 1991 ، ص 29)

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية تقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع ، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة (مروان عبد المجيد، 2002،ص92)

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-1- مجتمع الدراسة:

إن المجتمع يعتبر يشمل كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من إداري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم ( 35 إداري ) لسنة 2019 حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

ومجتمع حسب تعريف grawitz هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات " (موريس أنجرس، 2004،ص29)

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2002،ص119)

#### 3-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ حجمه ( 25 اداري ) وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية.

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي، وهي تختلف باختلاف الموضوع، فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة، حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي التي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا. (رشيد زرواتي، 2002،ص122)

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لأجل الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق، يوجد العديد من الأدوات البحث العلمي منها الملاحظة والمقابلة و الإستبانة أو استمارة استبيان والاختبارات بأنواعها وما إلى غير ذلك من الأدوات، وتعتبر الإستبانة أحد هذه الأنواع، ومن بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى. (خليل نبيل مرسي، 2007، ص283)

#### 4-1- الاستبيان:

وهو " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما". (الرفاعي حسين أحمد، 1992 ، ص 122)

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، ولقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

أ - تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة، حيث تتكون الاستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من " جنس، سن، مستوى تعليمي، عدد سنوات الخبرة"، و قد تمت صياغة أبعاد الاستمارة على أساس المحاور التالية:

**المحور الأول :** تناول أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة (09 أسئلة)

**المحور الثاني :** تناول أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة (09 أسئلة)

ب - صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 18 سؤال و التي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

ج - تم وضع الأسئلة باللغة العربية، لمحاولة تجنب أي صعوبة في التعامل مع صياغتها، وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

د - إجراء مقابلة مع مجموعة من الإداريين في المديرية، تم خلالها توضيح و شرح الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة والغرض من وضعها، بالإضافة إلى توضيح الطريقة التي يجب إتباعها للإجابة على الأسئلة.

هـ - كانت الأسئلة مغلقة حيث لا يجد المبحوث من خلالها صعوبة في فهم السؤال وتقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، و بالتالي لا يخرج أبدا عن ما هو مطلوب منه

مفتاح التصحيح: ( نعم -2- لا -1- )

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1- الصدق:

يعد صدق الأداة من أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، ويعرفه ليند كويست ( 1951 ) هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لأجله ". (نصر الدين رضوان ، 2006، ص177)، كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار . (حسن علاوي، 1992 ، ص 321) ، وللتحقق من صدق هذا الاستبيان حرص الباحث على إجراء عدة أساليب لإستخراج معامل الصدق وهي كمايلي :

أولاً- صدق المحكمين : الصدق الظاهري

للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه الغرض الذي وضع لأجله، تم عرضه على جملة من الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك لتزويدنا بأرائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال الذي اندرجت تحته، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناءا عليه تم تعديل بعض الأسئلة لنحصل في الأخير على الاستبيان الموضح في الملاحق.

ثانيا - الإتساق الداخلي :

للتأكد من من صدق المقياس تم اعتماد الإتساق الداخلي للمقياس ومدى تماسك العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، وتم ذلك كما يلي :

جدول رقم (1) : يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية

للبعد الذي تنتمي إليه للعينة الإستطلاعية

بعد أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة		بعد أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.69	1	0.79	1
0.65	2	0.59	2
0.73	3	0.73	3

0.79	4	0.65	4
0.55	5	0.84	5
0.62	6	0.77	6
0.56	7	0.67	7
0.61	8	0.70	8
0.71	9	0.69	9

وجود دلالة عند مستوى 0.05

يبين الجدول رقم(1)، قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه للعينة الاستطلاعية إذ تراوحت بين (0.55 و 0.79) وهي دالة عند (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى إمكانية استخدام المقياس في الدراسة الحالية باطمئنان.

ثالثاً- الصدق الذاتي: يقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة وقد بلغ 0.96.

#### 4-2-2 الثبات:

حسب ليواتليد " ثبات الاختبار: هو مدى دقة أو الاتساق الذي يستقيه هذا الاختبار لسمة ما."

(أحمد السعاف صالح، 1986، ص169).

ويعني ذلك أن درجات الأفراد تكون نفسها إذا أعيد الإختبار لهم مرة أخرى، كما نقصد بالثبات هو مدى التطابق الذي تقدمه النتائج التي يحصل عليها نتيجة لتطبيق الإختبار مرات متعددة على نفس الأفراد، وقد تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ .

#### جدول رقم (2) : يوضح قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
أساليب الاستقطاب الحديثة	18	0.94

توضح نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمتها 0.94 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4-2-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد أن تكون . (مروان عبد المجيد، 1999، ص68)

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (08) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداءً من 2019/03/25 إلى غاية 2019/03/30، من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 30 مارس تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss اصدار 20.

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها (27) موظف، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، في الفترة من 2019/04/15 إلى غاية 2019/04/25 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعدها تم استرجاع 25 استمارة، في حين أن (2) من أفراد العينة لم تجب على أسئلة الاستبانة فتم استبعادهم.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم

بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

المجموع النهائي	العدد المستبعد	العدد المفقود	العدد المسترجع	التوزيع	الاستبيانات
25	02	/	25	27	مديرية الشباب والرياضة

جدول رقم (03): يمثل توزيع أداة الدراسة على عينة البحث.

## 6- الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإصداره العشرون (20) "وهي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

(أسامة أمين ربيع، 2007، ص 199)

حيث تم اعتمادنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الأداة .
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- اختبار كا 2 الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- النسب المئوية " قاعدة الثلاثية " .

### خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها أن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تكون أدوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، أدوات جمع البيانات، أساليب إحصائية... الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع. ومنه فإن الاستعانة بالجانب المنهجي يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه والإجراءات أثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وحتى إمكانية تعميمها.

# عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الإستبانة ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف ، على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة.

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

## 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج محاور الاستبيان

### 1-1- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول : أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة

- السؤال (1): هل تحقق أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة الشفافية العالية وعدم التحيز؟

- جدول رقم (4): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2

للسؤال الأول

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	14.40	0.33	1.88	88	22	نعم
						12	03	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول :

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (88%) ونسبة الإجابة ب لا (12%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.88 بانحراف معياري يساوي 0.33. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 14.40 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تحقق الشفافية وعدم التحيز ، وهذا ما أكدته دراسة ( أبو العلاء ، 2005)، حيث اعتبرت أن أساليب الاستقطاب الحديثة استطاعت تفعيل بعض أوجه العدالة والشفافية في مناحي متعددة، مثل فرص البحث عن العمل.

- السؤال (2): هل تعتبر البرمجيات الحديثة ذات تأثير إيجابي في العمل  
 - جدول رقم (5): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري  
 وكا2 للسؤال الثاني

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	17.64	0.27	1.92	92	23	نعم
						8	02	لا
						100	25	المجموع

#### - مناقشة الجدول :

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (92%)، ونسبة الإجابة ب لا (8%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.27 وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.64 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن البرمجيات الحديثة التي تستخدمها مديرية الشباب والرياضة ذات تأثير إيجابي على مستوى تطوير الأداء ، إذ لاشك أن استخدامها يلعب دورا هاما في تغيير بيئة العمل الهيكلية وإجراءات العمل ، فهي تعمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة من جهة ، وتسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى تطوير معارف فنية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

– السؤال (3): هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم

– جدول رقم (6): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الثالث

التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	قيمة الدلالة	الدلالة
18	72	1.72	0.45	4.84	3.84	.000	دال
07	28						لا
25	100						المجموع

– مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (72%)، ونسبة الإجابة ب لا (28%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.72 بانحراف معياري يساوي 0.45. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 4.84 وهي اكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا .

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساهم في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم .

- السؤال ( 4 ) : هل تحقق أساليب الاستقطاب الحديثة للمؤسسة إنتاجية ذات جودة

- جدول رقم (7): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الرابع

الدالة	قيمة الدالة	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	9.00	0.40	1.80	80	20	نعم
						20	05	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (80%)، ونسبة الإجابة ب لا (20%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.80 بانحراف معياري يساوي 0.40 . وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.00 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 = df كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تحقق للمؤسسة إنتاجية ذات جودة.

- السؤال (5) : هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق واتخاذ القرار

- جدول رقم (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الخامس

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	11.56	0.37	1.84	84	21	نعم
						16	04	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت إيجاباتهم وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (84%)، ونسبة الإجابة ب لا (16%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.84 بانحراف معياري يساوي 0.37. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 11.56 وهي أكبر من كا2 الجدول 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساهم في بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق واتخاذ القرار

- السؤال (6): هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة فرصة تحليل الواقع ، لصناعة الحاضر والمراهنة على المستقبل

- جدول رقم (9): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال السادس

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	6.76	0.43	1.76	76	19	نعم
						24	06	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت إجاباتهم وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (76%)، ونسبة الإجابة ب لا (24%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.76 بانحراف معياري يساوي 0.43 . وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 6.76 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تتيح فرصة تحليل الواقع ، لصناعة الحاضر والمراهنة على المستقبل في خدمة المؤسسة. وهذا راجع إلا أن أساليب الاستقطاب الحديثة تعمل على تحسين نظم الإدارة بصفة عامة عند تفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة . حيث أن هذه الأساليب تأخذ بعدا هاما في التحليل المنطقي للواقع ورصد لمستقبل المؤسسة والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها .

- السؤال (7): هل تساعد أساليب الاستقطاب الحديثة على تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المؤسسة.

- جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال السابع

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	21.16	0.20	1.96	96	24	نعم
						04	01	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت إجاباتهم وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (96%)، ونسبة الإجابة ب لا (4%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.96 بانحراف معياري يساوي 0.20 . وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 21.16 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساعد على تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المؤسسة

- السؤال (8): هل تساهم أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة في زيادة الارتياح نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية

- جدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الثامن

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 الجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	17.64	0.27	1.92	92	23	نعم
						8	02	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (92%)، ونسبة الإجابة ب لا (8%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.27. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من الرضا لأفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.64 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية  $df=1$  كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الداخلية الحديثة تساهم في زيادة الارتياح نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن هذه الأساليب تعد عاملا مهما في توفير مناخ تنظيمي ملائم كونه يتولّى المحافظة على المؤسسة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وتزيد من ارتباط الموظف بعمله وجعله يبذل جهود عالية لإنجاحه ويبدى رغبة قوية بالبقاء فيه والاستمرار لفترة أطول .

- السؤال (9): هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة أدائهم
- جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال التاسع

الدلالة	قيمة الدلالة	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	9.00	0.40	1.80	80	20	نعم
						20	5	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (80%)، ونسبة الإجابة ب لا (20%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.80 بانحراف معياري يساوي 0.40 . وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة . ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.00 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساهم في ترقية الموظفين طبقا لنتائجهم .

## 1-2- تحليل وتفسير عبارات المحور الثاني : أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة

- السؤال 1: هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في الحصول على موظفي أكفاء ومؤهلين لشغل المناصب
- جدول رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الأول

الدالة	قيمة الدالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	21.16	0.20	1.96	96	24	نعم
						04	01	لا
						100	25	المجموع

### - مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (96%)، ونسبة الإجابة ب لا (4%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.96 بانحراف معياري يساوي 0.20. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 21.16 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساهم في الحصول على موظفي أكفاء ومؤهلين لشغل المناصب، وهذا نظرا للصورة التي استطاعت تشكيلها باستخدام الأساليب الحديثة من خلال شرح سياستها وأهدافها وما تقدمه للعاملين من تفهم وتلبية مطالبهم وما شابه ذلك مما ينعكس بمنحى ايجابي على أدائهم بالمؤسسة. (coppli, 2001)

- السؤال (2): هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة حافزيتها

- جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
كا2 للسؤال الثاني

الدلالة	قيمة الدلالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.001	3.84	17.64	0.27	1.92	92	23	نعم
						08	02	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (92%)، ونسبة الإجابة ب لا (08%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.27 وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.64 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تساهم في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة حافزيتها ويرجع الباحث ذلك أن أساليب الاستقطاب الحديثة تعمل على تنمية الدوافع الذاتية للكفاءات مثل الطموح والرغبة الذاتية وذلك عبر إرساء تقنيات مناسبة للعمل تعتمد على الشفافية والوضوح .

- السؤال (3): هل توفر أساليب الاستقطاب الحديثة الجهد والوقت والمال

- جدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وكا2 للسؤال الثالث

التكرار	النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	كا2 المحسوبة	كا الجدولة2	قيمة الدلالة	الدلالة
21	84	1.84	0.37	11.56	3.84	.001	دال
04	06						لا
32	100						المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (84%)، ونسبة الإجابة ب لا (6%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.84 بانحراف معياري يساوي 0.37. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والميينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 11.56 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة توفر الجهد والوقت والمال، فتوفير الوقت يعني سرعة الإنجاز فما كان يتم إنجازه في عام بالطرق التقليدية أصبح ينجز في شهر بالتكنولوجيا المعاصرة وبذلك فان المعنى الحقيقي لتوفر الوقت هو زيادة سعة الوقت المتاح للمؤسسة عن معدلها الطبيعي ومنه فإن الأساليب الحديثة توفر للموظفين في المؤسسة الوقت الفاقد ليستغلونه في إنجازات أخرى، كما توفر الجهد وتزيد من طاقة الموظف وقدرته الأدائية، وهكذا تكون قد أعطت للموظفين جهدا إضافيا للجهد الطبيعي مما يسمح له بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام .

- السؤال (4) : هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة الوصول إلى قطاع واسع من الأفراد مما يضمن الشفافية وعدم التحيز

- جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الرابع

الدلالة	قيمة الدلالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.003	3.84	9.00	0.40	1.80	80	20	نعم
						20	05	لا
						100	20	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (80%)، ونسبة الإجابة ب لا (20%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.80 بانحراف معياري يساوي 0.40. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.00 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تتيح الوصول إلى قطاع واسع من الأفراد مما يضمن الشفافية وعدم التحيز.

- السؤال (5) : هل ساهمت أساليب الاستقطاب الحديثة في الرفع من جودة الخدمات المقدمة
- جدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الخامس

الدالة	قيمة الدالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	0.028	3.84	4.84	0.45	1.72	84	18	نعم
						16	07	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (84%)، ونسبة الإجابة ب لا (16%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.72 بانحراف معياري يساوي 0.45 . وهذا المتوسط يعبر عن درجة مرتفعة من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 4.84 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية  $df=1$  كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة في الرفع من جودة الخدمات المقدمة .

- السؤال (6): هل تعتبر أساليب الاستقطاب الحديثة وسيلة بناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق المؤسسة
- جدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال السادس

الدالة	قيمة الدالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.003	3.84	9.00	0.40	1.80	76	20	نعم
						24	05	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (76%)، ونسبة الإجابة ب لا (24%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.80 بانحراف معياري يساوي 0.40. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 9.00 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تعتبر وسيلة بناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق المؤسسة.

- السؤال (7): هل تسهم أساليب الاستقطاب الحديثة في وتنمية المهارات وتحسين وتطوير الفرد من خلال إعلامه بكافة المعلومات الخاصة بجوانب العمل بالمؤسسة .

- جدول رقم (19): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال السابع

الدلالة	قيمة الدلالة	كا الجدولة 2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.009	3.84	6.76	0.43	1.76	76	19	نعم
						24	06	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول :

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (76%)، ونسبة الإجابة ب لا (24%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.76 بانحراف معياري يساوي 0.43، وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 6.76 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تسهم في وتنمية المهارات وتحسين وتطوير الفرد من خلال إعلامه بكافة المعلومات الخاصة بجوانب العمل بالمؤسسة

- السؤال (8): هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة فرص جذب الكفاءات القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة

- جدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال الثامن

الدالة	قيمة الدالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.000	3.84	14.40	0.33	1.88	88	22	نعم
						12	03	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (88%)، ونسبة الإجابة ب لا (12%) وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.88 بانحراف معياري يساوي 0.33. وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 14.40 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تتيح فرص جذب الكفاءات القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة

- السؤال (9): هل تعزز أساليب الاستقطاب الحديثة إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية لتقديم أداء أفضل .

- جدول رقم (21): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكا2 للسؤال التاسع

الدالة	قيمة الدالة	كا المجدولة2	كا2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	
دال	.001	3.84	11.56	0.37	1.84	84	21	نعم
						16	04	لا
						100	25	المجموع

- مناقشة الجدول:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية : نسبة الإجابة بنعم (84%)، ونسبة الإجابة ب لا (16%)، وقد بلغ متوسط إجاباتهم 1.84 بانحراف معياري يساوي 0.37، وهذا المتوسط يعبر عن درجة عالية من رضا أفراد عينة الدراسة عن هذه العبارة ، ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 11.56 وهي أكبر من كا2 المجدولة 3.84، حيث أن الاختبار الإحصائي لها عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 df= كان دالا

➤ ومنه نستنتج أن أساليب الاستقطاب الحديثة تعزز إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية لتقديم أداء أفضل .

## 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء محاور الدراسة

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

المحور الأول : أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة	نعم %	لا %
1 هل تحقق أساليب الاستقطاب الحديثة الشفافية العالية وعدم التحيز	88	12
2 هل تعتبر البرمجيات الحديثة ذات تأثير إيجابي في العمل	92	8
3 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم	72	28
4 هل تحقق أساليب الاستقطاب الحديثة للمؤسسة إنتاجية ذات جودة عالية	80	20
5 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق واتخاذ القرار	84	16
6 هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة فرصة تحليل الواقع ، لصناعة الحاضر والمراهنة على المستقبل	76	24
7 هل تساعد أساليب الاستقطاب الحديثة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المؤسسة	96	04
8 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في زيادة الارتياح نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية	92	08
9 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة أدائهم	80	20

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد صحة وصدق الفرضية الأولى، فجاءت معظم نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية ايجابية وبنسب مرتفعة لتؤكد إسهام أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية . وقد جاءت النتائج الفرعية للفرضية الأولى كالآتي:

- أقر 88% بأن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تحقق للشفافية وعدم التحيز
  - اعتبر 92% أن البرمجيات الحديثة ذات تأثير إيجابي في العمل
  - صرح 72% بأن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساهم في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الموكلة لهم .
  - رأى 80% أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تحقق إنتاجية ذات جودة عالية .
  - صرح 84% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساهم في بروز ثقافة العمل الآني
  - أدلى 76% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تتيح فرصة تحليل الواقع .
  - اعتبر 96% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساعد على تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي .
  - معظم أفراد العينة الدراسة بنسبة 92% أكدوا بأن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساهم في زيادة الإرتياح نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية
  - اعتبر 80% من أفراد العينة الدراسة بأن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساهم في ترقية الموظفين .
- ومن خلال مستوى الدلالة للعبارات السابقة و التي تراوحت بين (0.000 و 0.03) تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في كل عبارة من عبارات المحور الأول .
- وتعزى هذه النتائج حسب الباحث إلى أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة أكثر نجاعة من الأساليب التقليدية ، فالطفرة التقنية وتفجر ثورة المعلومات التي استجابت لها معظم المؤسسات العالمية ومنها مؤسسة مديرية الشباب الرياضة مع متطلبات الحياة الجديدة وجدت لزاما عليها اللحاق بالعالم المتطور ، من هنا ظهر التزاوج بين التكنولوجيا الحديثة وتنمية القدرات البشرية .
- و قد أشارت الدراسات التي قام بها الباحثان " هاكمان واولد هام " إلى أن الوظيفة يتم تحديدها واختيارها طبقا للأساليب و الخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة ، وأن هذه الخصائص الوظيفية هي المحرك الأساسي للأبعاد النفسية المرتبطة بالوظيفة، والتي بدورها تؤثر إيجابا على مستوى الدافعية والرضا. ومن ثمّ على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ، وقد حدد الباحثان مجموعة من الأبعاد التي تحققها أساليب الاستقطاب التكنولوجية الحديثة والتي تتمثل في :

- تنوع المهارة الوظيفية لدى الموارد البشرية
- ذاتية أو استقلالية النشاط
- دلالة وأهمية النشاط .

ويظهر لنا أن أساليب الاستقطاب التي الحديثة في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية تعتبر عصب الحياة العملية ، فهي ترفع معنويات الفرد وتزيد من فاعليته وثقته بنفسه، نظرا لما تتيحه له من فرص للمشاركة في ، وتنمية للتفكير الابتكاري وتحليل المشكلات في جو من الشفافية والمساواة بين جميع الأفراد، وتعطيه فرصا لتحليل الواقع بشكل أكثر وضوحا .وقد جاءت نتائج الدراسة منسجمة مع ما جاءت به الخلفية النظرية .

إذ أقرّ 88 % من أفراد عينة الدراسة أن أساليب الاستقطاب الحديثة تحقق الشفافية وعدم التحيز وهذا ما أكدته دراسة ( أبو العلاء ، 2005)، حيث اعتبرت أن أساليب الاستقطاب الحديثة استطاعت تفعيل بعض أوجه العدالة والشفافية في مناحي متعددة، مثل فرص البحث عن العمل، حيث وفرت المساحة الواسعة المعطاة لكل فرد للتعبير عن ذاته ، وعززت مساحة التنافس البناء ، وكذلك تتجلى أوجه العدالة في امتلاك الفرد لجميع الحظوظ المتساوية في عمليات الترقية والتأهيل من خلال إطلاعه بكل مستجدات ومتطلبات ذلك .

وفي سياق متصل اعتبر 92% من أفراد العينة أن البرمجيات الحديثة التي تستخدمها مديرية الشباب والرياضة ذات تأثير ايجابي على مستوى تطوير الأداء ، إذ لاشك أن استخدامها يلعب دورا هاما في تغيير بيئة العمل الهيكلية وإجراءات العمل ، فهي تعمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة من جهة ، وتسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى تطوير معارف فنية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية من جهة أخرى . وهذا ما ذهبت إليه دراسة ( عزيزة العتيبي، 2010 ص103) حيث أظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام هذه الوسائل الحديثة وبعدها ، وتسببت غلى حد كبير في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة .

أمّا من الناحية التنظيمية فقد أجمع 92% من أفراد العينة على أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تعدّ عاملا مهما في توفير مناخ تنظيمي ملائم، كونه يتولّى المحافظة على المؤسسة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء ( الوزان، 2006)، ويزيد من ارتباطه بعمله وجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه، ويبيدي رغبة

قوية بالبقاء فيه الاستمرار لفترة أطول . كما يقلل من السلوك السلي والإهمال والتقصير. وهو أيضا يحقق للمؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية وقد لخصها في النقاط التالية :

- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية
- انخفاض معدلات دوران العمل
- انخفاض الخلافات التي تحدث بين العاملين .
- ومن خلال هذا يمكن القول أن أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي وبالتالي تحقق الفرضية الأولى .

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثاني : أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة	نعم %	لا %
1 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة للحصول على موظفين أكفاء ومؤهلين لشغل المناصب	96	04
2 هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة حافزيتها	92	08
3 هل توفر أساليب الاستقطاب الحديثة الجهد والوقت المال	84	06
4 هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة الوصول إلى قطاع واسع من الأفراد مما يضمن الشفافية وعدم التحيز	80	20
5 هل ساهمت أساليب الاستقطاب الحديثة في الرفع من جودة الخدمات المقدمة	84	16
6 هل تعتبر أساليب الاستقطاب الحديثة وسيلة بناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق المؤسسة	76	24
7 هل تسهم أساليب الاستقطاب الحديثة في تنمية المهارات وتحسين وتطوير الفرد من خلال إعلامه بكافة المعلومات الخاصة بجوانب العمل بالمؤسسة	76	24
8 هل تتيح أساليب الاستقطاب الحديثة فرص جذب الكفاءات القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة	88	12
9 هل تعزز أساليب الاستقطاب الحديثة إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية لتقديم أداء أفضل	84	16

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد صحة وصدق الفرضية الثانية، فجاءت معظم نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية ايجابية وبنسب مرتفعة لتؤكد إسهام أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. فقد جاءت النتائج الفرعية للفرضية الثانية كالآتي

- أقر 96% بأن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تساهم في الحصول على موظفين أكفاء ومؤهلين ولشغل المناصب
- اعتبر 92% بأن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تساهم في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها و زيادة حافزيتها
- صرح 84% بأن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة توفر الجهد والوقت والمال
- رأى 80% أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تتيح الوصول إلى قطاع واسع من الأفراد مما يضمن الشفافية وعدم التحيز.
- صرّح 84% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تساهم في الرفع من جودة الخدمات المقدمة .
- يعتبر 76% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة وسيلة لبناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق للمؤسسة .
- اعتبر 76% من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تساعد في تنمية المهارات وتحسين وتطوير من خلال إعلامه بكافة المعلومات الخاصة.
- معظم أفراد العينة الدراسة بنسبة 88% أكدوا بأن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تتيح فرص جذب الكفاءات القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة.
- اعتبر 84% من أفراد العينة الدراسة بأن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تعزز إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية لتقديم أداء أفضل.
- ويرجع الباحث ذلك إلى أنه أصبح من الضروري في ظل التكنولوجيا والتغير والتلاحق والتقدم السريع للمعرفة إعادة النظر في أساليب الاستقطاب الخارجي بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة . وعليه عملت مؤسسة الشباب و الرياضة على تحسين ظروف الاستقطاب بالاعتماد على أساليب وتقنيات حديثة لجذب الكفاءات القادرة على الرفع من مردوديتها وتحسين خدماتها، وهذا ما أدلى به 96% من أفراد عينة

الدراسة ، حيث اعتبروا أن للأساليب الحديثة دور أساسي في الحصول على موظفين أكفاء و مؤهلين لشغل المناصب وإثارة اهتمامهم . وما يساعد على انضواء الموظفين ضمن المؤسسات هو صورتها التي استطاعت تشكيلها باستخدام الأساليب الحديثة .فصورة المؤسسة تتشكل من خلال شرح سياستها وأهدافها وما تقدمه للعاملين من تفهم وتلبية لمطالبهم وما شابه ، مما ينعكس بمنحى إيجابي على أدائهم بالمؤسسة ( coppli, 2001) ،

- ولعلّ اهتمام مؤسسة الشباب والرياضة المتزايد بالأساليب الحديثة في عملية الاستقطاب- وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات أفراد العينة حيث وافق على 92% على هذا الطرح - جاء نتيجة إدراكها لأهمية هذه الأخيرة (الأساليب الحديثة للاستقطاب ) كوسيلة لتحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم الفنية والسلوكية من جهة ، ومواكبة التطورات والمستجدات من جهة أخرى .

- هذا واعتبر 76 % من أفراد العينة أن أساليب الاستقطاب الحديثة تتيح لهم فرص تنمية المهارات وتقديم أجود الخدمات ، و يرجع الباحث ذلك إلى أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة تعتبر إستراتيجية التنوع الثقافي والبشري والفكري، وكذا إستراتيجية التنظيم أبرز خصائصها ، إذ أجمع العديد من الباحثين منهم(havvey novicevic, 2003:204) (chiaventenoto,2001) ، النمر وآخرون (2006، 204ص) (عباس ، 2003، ص33)، أن هذه الاستراتيجيات تساهم بشكل فعال في تطوير الأداء الوظيفي من خلال تنبي فكر عالمي للموارد البشرية لدى المؤسسة ، وتمكين العاملين من تبادل المعارف و المهارات وخلقها وتحديثها وخزنها لتشكّل قاعدة معرفية تمكن المؤسسات من تفعيل خدماتها بما يحقق النجاح و الاستمرار والتنافسية .

- وأكدت (92%) من عينة الدراسة على أن أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة توفر الكثير من الجهد والوقت والمال، وهذا ما توافق مع ما جاءت به خلفية الدراسة النظرية ، حيث اختصر (dahmija,2011) مزايا أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة في عدة نقاط أهمها :

- توفر أساليب الاستقطاب الحديثة الكثير من التكاليف بسبب استعمالها البريد الالكتروني وطرق التواصل الرقمية الأخرى .

- التقليل من دورة الاستقطاب بنسبة 30% عن الاستقطاب التقليدي .
  - إمكانية التعامل مع أعداد كبيرة من المراجعين بنفس الوقت، مما يحقق العدالة و الشفافية بين جميع الأفراد وسهولة العودة إلى أي ملف بسهولة .
  - عدم تقيد الاستقطاب في ظل الأساليب الحديثة بأي حدود جغرافية ، فهو عابر للقارات و يتميز بعالميته.
  - الاستغناء عن كثير من الجهود التي تنعكس سلبا على الأداء الوظيفي.
- تتفق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (بن قيدوم صباح ) بأن أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية عالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمارها في طاقاتها البشرية ونوعيتها واستقطابها والحصول عليها، كما أوصت في زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في جميع عملية التوظيف واختلقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حياة صغيور، 2009) بأنه ليس هناك تأثير للتكنولوجيا الحديثة على توظيف الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية .

### خلاصة:

بعد الدراسة المعمقة التي شملت أداة الاستبيان وبعد الاطلاع على نتائج هذا الأخير الذي قدم إلى إدارتي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من أجل الوقوف على أساليب الاستقطاب الحديثة ودورها في تطوير الأداء الوظيفي ، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور، حيث أن كل محور يحتوي على عدد معتبر من الأسئلة، وبعد الاطلاع على نتائج الجداول وحساب كل من التكرارات والنسب المئوية وكذا مربع كاي استطعنا التوصل إلى أن أساليب الاستقطاب الحديثة في مديرية الشباب والرياضة لها دور في تطوير الأداء الوظيفي .

# استنتاجات واقتراحات

### - الاستنتاج العام :

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 خاصة في شقه الميداني. وبعد الدراسة المعمقة التي شملت استمارة الاستبيان وبعد الاطلاع على نتائج هذا الأخير الذي قدم إلى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من أجل معرفة ما إذا كانت لأساليب الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، والذي قمنا بتقسيمه إلى محورين :

- مساهمة مصادر الاستقطاب الداخلي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

- مساهمة مصادر الاستقطاب الخارجي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

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

- مساهمة مصادر الاستقطاب الداخلي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بالاعتماد عليها في ترقية وتطوير الأداء، ومن بين هذه الأساليب البريد الإلكتروني والإعلانات الداخلية من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة والتي تساهم بشكل جدي وفعال في استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتطوير من أدائها الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية.

- مساهمة مصادر الاستقطاب الخارجي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية وذلك باللجوء إلى الجامعات والمعاهد والمكاتب الحكومية وعن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاذاعة والتلفزيون والصحف والانترنت، وغيرها من أساليب من أجل جذب واستقطاب موارد بشرية متميزة لشغل الوظائف الشاغرة، وكذلك دراسة عملية الاستقطاب للوظائف الشاغرة في ظل التطور التكنولوجي والتي تتم بعد دراسة مؤهلات المتقدم للوظيفة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه العمليات تساهم في ربح الوقت والتخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.

### 2- الاقتراحات:

- الزيادة في توضيح ودقة مواصفات الوظيفة الشاغرة وذلك لإيجاد رؤية واضحة للعناصر المستقطبة .  
- اعتماد مصادر الاستقطاب الحديثة واستخدامها فعليا من أجل ضمان الحصول على عناصر متميزة تسهل فيما بعد عمليات الاختبار والتعيين وبالتالي تخفيض تكاليف التدريب.

- لنجاح أي مؤسسة في استقطاب كفاءات الموارد البشرية، لابد من التحول نحو الأساليب الحديثة للاستقطاب ضمن برنامج وطني شامل للمؤسسات كافة. على أن يراعي التدرج في التنفيذ لضمان تقبل الأمر من قبل قطبي المعادلة وهما العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- استخدام شبكات الانترنت وتحديد ارتباطها بين فروع المنظمة، وربطها بشبكة الانترنت بوجود حماية للمعلومات من خلال جدار النار fire wall.
- ضرورة تأسيس موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت يستخدم من قبل المواطنين في عموم البلد خاصة المعنيين بخدمات هذه المؤسسة، يتضمن كل المعلومات التي من شأنه تسيير إجراءات ومتطلبات إنجاز معاملاتهم بالسرعة والدقة .
- عدم تجاهل المؤسسة لدور الصحف الرسمية والإعلانات كأسلوب من أساليب الاستقطاب الحديثة حيث أنها لازالت تحظى باهتمام كبير.

### 3- آفاق مستقبلية

- ضرورة التركيز على مصادر الحديثة للاستقطاب، واللجوء إليها من أجل شغل الوظائف الشاغرة.
- إعداد نماذج لمواصفات الوظيفة من أجل توضيحها للعناصر المستقطبة
- اللجوء الى كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من أجل الحصول على عناصر متميزة ولها الكفاءة العالية .

التراجيح

## ● قائمة المراجع :

### اولا - المراجع باللغة العربية:

#### \*الكتب :

- 1- ابن الهمام، كمال الدين، فتح القدير، د.ط، د.ت، دار الفكر، ج7
- 2- أبو شيخة نادر ، إدارة الموارد البشرية، اطار نظري وحالات عملية، ط1 ، دار وفاء للطباعة النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 3- أحمد السعاف صالح، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، د.ط، دون جهة نشر، الرياض السعودية ، 1986
- 4- أسامة أمين ربيع، التحليل الإحصائي، ط3 ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة مصر، 2007
- 5- برنوطي، سعاد نايف(2004)"إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
- 6- البسيوني ، رضا اسماعيل :الإدارة العامة ، الطبعة الاولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2008.
- 7- الهيتي، عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2003
- 8- البيهقي، أبو بكر، أحمد بن الحسين، السنن الكبرى .تحقيق :محمد عطا، بيروت :دار الكتب العلمية، ط 1 كتاب آداب القاضي،، باب :لا يولي الوالي امرأة ولا فاسقاً ولا جاهلاً أمر القضاء، حديث رقم :25302، ج 2003،
- 9- حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004
- 10- حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر قالملة، 2004
- 11- خليل نبيل مرسي، سليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التنافسية إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي، 2007،
- 12- رشيد، مازن فارس ،إدارة الموارد البشرية ، ط1، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2001
- 13- الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارة اقتصادية، دار وائل للطباعة النشر، 1996.
- 14- السليمي علي:ادارة السلوك التنظيمي ،دار غريب ،القاهرة ،2004
- 15- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996
- 16- الشوبكي، سمير .المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشق الثقافي، الأردن ، 2010.
- 17- شونك، مارتين، الذكاء المتمثل في النجاح للتوظيف، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العدد350، 2007،
- 17- صقر عاشور أحمد : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005

- 18- صلاح الدين عبد الباقي، (2001) الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، "الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، عمان، 2000
- 20- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، د.ط، منشورات الشهاب باتنة، الجزائر 1998.
- 21- العساف صالح محمد: المدخل في البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العسكان، الرياض، 2003
- 22- الغالبي طاهر محسن ، ادريس وائل محمد :الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007
- 23- المير ،عبد الرحيم: العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة الإدارة، المجلة 35 ،العدد 2 ،الرياض ، 1995
- 24- فتح القدير، د.ط، د.ت، دار الفكر، ج7
- 25- فريد كتم أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصاء في البحث العلمي ، ج 2، ط1 ، دار الميرة، عمان، 2006.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 27- قحمة رضا : أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط 1 ، شركة باتنيت للنشر ، 2003
- 28- ليلي السيد فرحات، القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2001.
- 29- ماهر، أحمد (2006)"إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية :الدار الجامعية 2004م.
- 30- جمع اللغة العربية المصري ، المعجم الوسيط ، ط4، مكتبة الشروق الدولية ،القاهرة ،2004
- 31- مروان عبد المجيد إبراهيم، الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، الأردن، 1999.
- 32- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003
- 33- محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ،القاهرة، مصر، 2006.
- 33- حمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، ط 1 ، مطابع جامعة سعود، الرياض ، 1998
- 34- حمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004
- 35 - ناشد، محمد .الفكر الإداري في الإسلام، مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، دبي، 1997
- 36- النمر سعود محمد وآخرون: الإدارة العامة؛ الأسس والوظائف، الرياض 1990
- 38-. نواف :القيادة الإدارية، ط 2، العلوم للطباعة و النشر، الرياض، 1982
- 39- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 2010

- 40- هاينز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة محمود مرسي، وزهير الصايغ وركي غوشة، ويحيى الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988
- 41- يوسف محمد رضا: المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت، 1982
- \*المؤتمرات والمجلات العلمية :**
- 42- السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002
- 43- الشريدو، هيام: بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية (جامعة ام القرى) المجلد الرابع عشر، العدد 2، 2002
- 44- درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري، ورقة عمل مقدمة الى الحلقات العلمية لمهارات الإدارة والقيادة العليا، معهد التدريب لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998
- 45- رشيد زرواتي: تربيّات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1
- 46- مروان عبد الحميد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية الرواق للنشر، ط1، عمان، 2000
- 47- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القبة للنشر بدون طبعة، الجزائر، 2004
- \*الرسائل والأطروحات :**
- 48- ابو زايد، بسمة أحمد إبراهيم: واقع ادراة وتنمية الموارد البشرية في المصاف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية
- 49- الشهري، محمد: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة
- 50- بالجاب، عادل: الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات، الاجتماعيات العاملين بمستشفيات الكويت بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، 1996
- 51- بن البار سعيد، الدور الإعلامي للمؤسسات الرياضية في استقطاب الشباب، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص الإعلام الرياضي التربوي، جامعة الجزائر، 2009
- 52- بن قيديم صباح، أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة قسنطينة، 2013

- 53- بغدادي مالك الدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017
- 54- بلعودة أحمد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان مساهمة استخدام إستراتيجية الاستقطاب والتدريب في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016
- 55- رضا، حاتم: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 56- عومار بوطيبة، دراسة واقع تنظيم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، 2012.
- 57- لمياء عدنان جبارة حامد، مذكرة الماجستير بعنوان أثر الاستقطاب الإلكتروني على الالتزام التنظيمي، 2017، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- 58- حياة صغيور: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013
- 59- ماجد فوزي محمد ابو غزالة، دراسة تطبيقية لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان الاستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، كوالالمبور، 2016
- 60 - شلتوت، أماني خضر، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث، قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

### \*المراسيم والقوانين :

61- المرسوم التنفيذي رقم 240/02 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006

### ثانيا -المراجع الأجنبية :

- 62- Mondy, R& others, Human Ressource Management, Prentice Holl Uppen Saddle River new, Jersey, 9th Edition 2005.
- 63-. Wayne F. Cascio, managing Human Resource : Productivity , Quality of
- 64- Dessler, G., 2004, Human Resource Management, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc.
- 65- Burdett, M. John, O., 1992, Recruitment: more than aside show, Canadian manager, 17, No. 3.

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة -  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

# استمارة استبيان

موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان:

## مصادر الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علميا 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

تحت إشراف الدكتورة

- بوساق فتيحة

إعداد الطالب

- معمري عيسى

السنة الدراسية: 2018/2019

لا	نعم	المحور الأول : أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة	
		هل تحقق مصادر الاستقطاب الحديثة الشفافية العالية وعدم التحيز	1
		هل تعتبر البرمجيات الحديثة ذات تأثير إيجابي في العمل	2
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في إكساب الموارد البشرية مهارات وظيفية ومعرفية تتماشى وطبيعة المهام الإدارية الموكلة لهم	3
		هل تحقق مصادر الاستقطاب الحديثة للمؤسسة إنتاجية ذات جودة عالية	4
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في بروز ثقافة العمل الآني وإمكانية السبق واتخاذ القرار	5
		هل تتيح مصادر الاستقطاب الحديثة فرصة تحليل الواقع ، لصناعة الحاضر والمراهنة على المستقبل	6
		هل تساعد مصادر الاستقطاب الحديثة في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المؤسسة	7
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في زيادة الارتياح نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية	8
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في ترقية الموظفين طبقا لنتيجة أدائهم	9
لا	نعم	المحور الثاني : أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة	
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة للحصول على موظفين أكفاء ومؤهلين لشغل المناصب	1
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في ترغيب الموارد البشرية المستقطبة للعمل في المؤسسة والعمل على استمالتها وزيادة حافزيتها	2
		هل توفر مصادر الاستقطاب الحديثة الجهد والوقت المال	3
		هل تتيح مصادر الاستقطاب الحديثة الوصول إلى قطاع واسع من الأفراد مما يضمن الشفافية وعدم التحيز	4
		هل ساهمت مصادر الاستقطاب الحديثة في الرفع من جودة الخدمات المقدمة	5
		هل تعتبر مصادر الاستقطاب الحديثة وسيلة بناء ميزة تنافسية وخلق عناصر تفوق المؤسسة	6
		هل تساهم مصادر الاستقطاب الحديثة في تنمية المهارات وتحسين وتطوير الفرد من خلال إعلامه بكافة المعلومات الخاصة بجوانب العمل بالمؤسسة	7
		هل تتيح مصادر الاستقطاب الحديثة فرص جذب الكفاءات القادرة على مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة	8
		هل تعزز مصادر الاستقطاب الحديثة إمكانية الربط بين عدة خدمات الكترونية لتقديم أداء أفضل	9

# ملخص الدراسة

**1- عنوان الدراسة :** أساليب الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

**2- أهداف الدراسة :**

- التعرف على مساهمة الأساليب الحديثة للاستقطاب في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على مساهمة الأساليب الحديثة للاستقطاب الداخلي في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على مساهمة الأساليب الحديثة للاستقطاب الخارجي في تطوير الأداء لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

**3- مشكلة الدراسة :** هل تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية؟

**التساؤلات الجزئية :**

- هل تساهم أساليب الاستقطاب الداخلي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية؟.
- هل تساهم أساليب الاستقطاب الخارجي الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية؟.

**4- فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة :**

- تساهم أساليب الاستقطاب الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ؟ .

**الفرضيات الجزئية :**

- تساهم أساليب الاستقطاب الداخلية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم أساليب الاستقطاب الخارجية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية .

**5- إجراءات الدراسة :**

- عينة البحث :اعتمدنا على المسح الشامل حيث أن عينة البحث تتكون من (25) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- المجال المكاني :أجريت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- المجال الزمني : منذ قبول الموضوع أكتوبر 2018 إلى غاية 2019/05/20
- المنهج المتبع : المنهج الوصفي وذلك لاعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.
- الأدوات المستعملة: تم إعداد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وكذا استخدام التكرارات والنسب المئوية والكا2 ومعامل الفا كرونباخ

**6- النتائج المتوصل إليها :**

- تم إبراز أهمية مساهمة أساليب الاستقطاب الداخلية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.
- تم إبراز أهمية مساهمة أساليب الاستقطاب الخارجية الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.

**7- الاقتراحات والتوصيات :**

- اعتماد أساليب الاستقطاب الحديثة واستخدامها فعليا من أجل ضمان الحصول على عناصر متميزة تسهل فيما بعد عمليات الاختبار والتعيين وبالتالي تخفض تكاليف التدريب.
- لنجاح أي مؤسسة في الاستقطاب كفاءات الموارد البشرية لابد من التحول نحو الأساليب الحديثة للاستقطاب ضمن برنامج وطني شامل للمؤسسات كافة. على أن يراعي التدرج في التنفيذ لضمان تقبل الأمر من قبل قطبي المعادلة وهما للعاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.