



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم : الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي: .....

الشعبة: ..... الرمز: ..... ز: .....

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية  
"دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة"

إشراف الاستاذ:

د/ حمزة شريف

اعداد الطالب:

بدة العيد

السنة الجامعية :

2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ  
مَاءً غَدِيرًا مِثْقَالَ  
ذَرَّةٍ لِيُحْيِيَ بِهِ  
الْبَشَرِ الْمَيِّتَ ثُمَّ  
يُمَتِّعُهُ حَقِيرًا  
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ  
مِنَ الْمَمْتِطِ ثُمَّ  
يُمَتِّعُهُ حَقِيرًا  
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ  
مِنَ الْمَمْتِطِ ثُمَّ  
يُمَتِّعُهُ حَقِيرًا  
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ  
مِنَ الْمَمْتِطِ ثُمَّ  
يُمَتِّعُهُ حَقِيرًا

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين خالق الحب والنوى الواحد الأحد رافع  
السماء بلا عمد حمدا كثيرا لا نحصي له عددا ولا يحده حدا  
أمرنا أن نحمده ونشكره.

يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى كل  
من شجعنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

ونشكر كل أساتذتنا المحترمين لكل ما قدموه

لنا من مجهودات قيمة طيلة مشوارنا الدراسي فكانوا نعم المرشدين.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى من أمدنا بيد العون  
ومنحنا

الشرف الكبير بالإشراف على المذكرة إلى من أرشدنا ونصحننا للطريق  
السليم

إلى من بذل أقصى جهده ليرى عملنا في صورته الكاملة الأستاذ المشرف  
والمشرف: "شريف حمزة" أدامك الله نخرنا لطلبك



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من ربياني وفرحوا لفرحي إلى روعي أُمي وأبي رمز الحنان والحب والعطاء

إلى زوجتي سندي في الحياة وإلى أولادي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي من قريب وبعيد

إلى كل الأساتذة وخص بالذكر أستاذ الدكتور المشرف شريف حمزة كان لي عوناً في عملي

هذا

بداية العيد

## قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية <b>Abstract</b>
أ-ب	مقدمة
	<b>الجانب المنهجي</b>
الصفحة	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
04	1-1 - إشكالية الدراسة
05	1-2 - فرضيات الدراسة
05	1-3 - أهمية الدراسة
05	1-4 - أهداف الدراسة
06	1-5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	1-6 - الدراسات السابقة
09	1-7 - مميزات الدراسة الحالية
	<b>الجانب النظري</b>
الصفحة	<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية</b>
12	تمهيد
13	2-1 - ماهية الموارد البشرية
14	2-2 - التطور التاريخي للموارد البشرية
17	2-3 - أهداف التنمية البشرية
18	2-4 - مهام قسم التنمية البشرية
23	2-5 - رأس مال بشري

27	6-2- أهداف التدريب الرياضي
33	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: التكوين
35	تمهيد
36	3-1-الاطار المفاهيمي للتكوين
38	3-2- 1 -نظريات التكوين
40	3-2-2- أهمية التكوين
43	3-2-3 أهداف التكوين
44	3-2-4 أنواع التكوين
49	خلاصة
51	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
52	تمهيد
53	4-1 - منهج الدراسة
53	4-2 - الدراسة الاستطلاعية
54	4-3- الخصائص السيكمترية لادوات الدراسة(الصدق،الثبات،الموضوعية)
55	4-4-الدراسة الأساسية
55	4-5 -حدود الدراسة
56	4-6- عينة الدراسة
59	4-7 - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية
57	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج
57	5-1 - عرض النتائج
60	5-2 - تحليل النتائج
60	5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
56	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات

62	6 - 1 - الاستنتاج العام
63	6- 2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
65	- قائمة المصادر والمراجع
69	- قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
53	01	معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
54	02	معامل ألفا- كرونباخ للاستبيان
57	03	تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة
58	04	تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

### الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية ودور تكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الرياضية ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم ، حتى تتمكن المؤسسات الرياضية من تحسين أداء عمالها ورفع من مردوديتهم مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى والوصول الى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية

استخدمنا المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية ممثلة في مجموعة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واستعملنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتحليل الإحصائي للنسب المئوية، وقد دلت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة لا تتعامل مع الموظفين كعنصر فعال، وأن معظم الموظفين غير راضين عن السياسات التسييرية، ويرونها غير واضحة، كما تبين ضعف الاهتمام بعامل التكوين كمصدر أساسي لتطوير أداء الأفراد.

الكلمات المفتاحية: تسيير؛ الموارد البشرية؛ المؤسسة؛ المؤسسة الرياضية.

### Abstract

The study aims to highlight the importance and role of training in improving the performance of human resources in sports institutions, as training is considered one of the most important factors contributing to the development of the human element to keep pace with scientific and technological advancements. This is achieved by enhancing the efficiency and skills of individuals working within these institutions, enabling them to improve their performance and

productivity. Consequently, this qualifies them for professional and social promotions, leading to the desired level of stability and effectiveness.

We utilized a descriptive methodology, and the study sample was randomly selected, represented by a group of employees from the Youth and Sports Directorate in the province of M'sila. We used questionnaires as a tool for data collection and statistical analysis of percentages. The results indicated that the institution does not effectively engage with its employees, with most employees being dissatisfied with management policies, perceiving them as unclear. Furthermore, there is a lack of focus on training as a primary source for developing individual performance.

**Keywords:** Management; Human Resources; Institution; Sports Institution

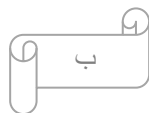
## مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، منطلقاً من كل ذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات الهامة بالمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها. إذ لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم.

والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية و عملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسسي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصراً على الجوانب المادية فقط ونظراً لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون وتنظيم فيما بينها، و عليها أيضاً إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق و التلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة و بالتالي ضمان تطوير وتحقيق الأهداف التي جاءت أساساً من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات و المشكلة عموماً في المنشأة الرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية و العناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على نمو و الاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة .

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيرها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور.... الخ، شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل

الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة لديروها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة.





# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1-2 إشكالية الدراسة

كون المؤسسة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فانه يستوجب وجود تعاون فيما بينها وعليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق والمتلائم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات والمشكلة عموما في المنشأة الرياضية من الإدارة العامة والإدارات الفرعية للعمال لذلك أصبحت المنشآت عموما والرياضية منها على وجه الخصوص تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف وتحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية والعناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على النمو والاستمرارية حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة.

فالتكوين من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والتطور، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد العمال على اكتشاف قدراتهم ، تطوير مهاراتهم اكتساب خبرات جديدة، والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.

ساهم التقدم والتطور السريع لمختلف المعارف العلمية في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطورا ومواكبة لمختلف التغيرات التي تحدث على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة، من حيث اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد وذلك من أجل ضمان أكبر لاستقرارها.

ويعد المورد البشري في المنظمات الرياضية من أهم الموارد، فهو يمثل المحرك الأساسي في حركيتها ومن ثمة فإدارة الموارد البشرية تتطلب درجة كفاءة عالية، حيث أن للعاملين دورا حاسما في قيام المنظمة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها وتحديد مكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار وهذا لتمكين المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، التكنولوجية والمعرفية على حد سواء بفضل التسيير الحسن للإدارة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المنظمات عامة والرياضية خاصة التفكير الجدي في تنمية وترقية إدارتها وهذا عن طريق موظفيها بتجديد وتحديث معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وذلك كون التكوين من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والزيادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد من خلالها الموظفين على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم

والتغيير في سلوكهم بما يخدمهم ويخدم المؤسسة، بحيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه.

لقد تزايد الاهتمام بالمشكلات الإدارية في الكثير من الدول النامية، حيث اتخذت إجراءات متعددة لإحداث التطور في المجال الإداري، غير أنه قد تبين أن مشكلات الإدارة ليست بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية، بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية، حيث ظهر أن مشكلات العنصر البشري الناشئة عن السلوك الإنساني في الإدارات تحتاج إلى فهم عميق للأسباب والدوافع وراء السلوك الظاهر، واتضح أنه على الرغم من أهمية العناصر المادية أو التقنية في أي منظمة إلا وأن الفرد يبقى العنصر الرئيسي الذي يستطيع أن يوظف تلك العناصر لتحقيق أكبر قدرة من الفعالية، لذا تسعى المنظمات بشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري ليبقى دائما متمتعا بأرقى درجة الكفاءة من وأعلى مستوى من المهارة، وليتمكن من أداء مهام وظيفته على نحو فعال.

والمنظمات الجزائية مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال، فمن التسيير الذاتي إلى التوجه الاشتراكي، وإعادة الهيكلة ثم الخصخصة، هذه التحولات والتطورات لم تكن نتيجة تخطيط مسبق، فكان لها تأثيرا بالغا على الإدارة الرياضية من حيث اهتمامها بالموارد البشري، وخاصة فيما يخص التكوين فمن منظمة تصرف مبالغ ضخمة على هذه العملية التكوينية إلى منظمة ترى التكوين زيادة في الأعباء والتكاليف، وبالتالي فإن هذه السياسات التكوينية كان لها أثر على أداء العمال.

وعلى ضوء ما سبق جاء التساؤل العام كالآتي:

- هل للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الفرعية :

- هل للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية ؟

- هل للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية ؟

## 2.1 فرضيات الدراسة

### 1.2.1 الفرضية العامة:

- للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

### 2.2.1 الفرضية الجزئية

- للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

- للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

### 1.3 أهمية الدراسة

التكوين أحد المواضيع العامة بالنسبة للمؤسسات الرياضية خاصة في ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، فهذه التغيرات تؤدي إلى تطور المهارات والمعارف التي يتعلمها الأفراد خلال فترة التكوين، حيث يعمل الفرد على تحديث مهاراته واكتساب معارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوين جديدة مبنية على أساس تفعيل وتطوير نتائج أداء الموارد البشرية.

## 4-1 أهداف الدراسة

- إبراز الأهمية التي يلعبها التكوين في تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسات الرياضية ومكانته الهامة ضمن إدارة الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.
- إعطاء حقيقة تطبيق البرامج التكوينية في تحقيق أهداف كل من العامل والمؤسسة الرياضية على أرض الواقع في المركب الجوّاري الرياضي .
- **تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة :**

### 1.5.1 التكوين :

- **لغة :** كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه ، أمّا كلمة التكوين تعني اكتساب معلومات متخصصة في ميدان التربية أو الثقافة .
- **اصطلاحا :** هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات ، وأنماط سلوكية جديدة.

### التعريف الإجرائي :

إنّ التكوين عملية مخطط تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المنشأة ككل، إذا فتكوين والتنمية عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة التي تقوم على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية

### 2.5.1 الموارد البشرية :

- **لغة :** يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين ، والعاملين الذين يؤدون عملا في المنشأة
- **اصطلاحا :** يعرفها البعض بأنها " : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."
- وهناك من يعرفها على أنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة."

### تعريف الإجرائي :

هي عملية الاختيار واهتمام وتنمية الموارد البشرية. وهي تلك الوظيفة والجانب من الدارة الذي يهتم بالموارد البشرية وعلاقتهم داخل التنظيم، من خلال مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحسينها وحسن الاستفادة منها، وفعاليتها داخل المؤسسة.

### الأداء :

لغة: يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة النجاز عمل معين اصطلاحا: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد

والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrew الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العالقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. ويعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات مواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة.

**التعريف الإجرائي:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط به وظيفته، وتعي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

### - 6.1 الدراسات السابقة

- **الدراسة 01 :** دراسة (زقير و صميده، 2022). واقع تمكين الموارد البشرية في الادارة الرياضية مديرية الشبيبة والرياضة لولاية بسكرة دراسة ميدانية على مستوى مديريةية الشباب والرياضة هدفت الدراسة للتعرف على ما اذا كان هناك وجود عدم اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديريةية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وشملت العينة مجموعة من الموظفين الإداريين .
- وهدفت الدراسة إلى وجود اهتمام بعملية تمكين الموارد البشرية داخل الادارة الرياضية على مستوى مديريةية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

**الدراسة 02 :** دراسة الطالب عمر دمانة رسالة ماجستير معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله الجزائر تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط(2008/2007).

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة، تم الاستعانة بهذا المنهج كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق. ولقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسيير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار والمساهمة في تطوير المركب الرياضي.

**الدراسة 03 :** دراسة ماستر بعنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية - دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية بسكرة " للباحث غقال الهاشمي - جامعة محمد خيضر بسكرة - سنة 2016.

ان الهدف من هذا البحث هو إدخال المنشأة الرياضية و إدارتها حيز البحوث العلمية، و ذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها خاصة و أن جل الدراسات الحديثة أثبتت أنه لا يمكن لأي منشأة ان تحقق استمراريتها إلا عن طريق وجود ادارة رشيدة للموارد البشرية و بالتالي وجوبا لاهتمام بها هي الأخرى في المجال الرياضي و إعطائها مكانتها الحقيقية داخل المنشأة الرياضية، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الإدارة الرياضية و بالتالي تطوير الرياضة بشكل عام.

**7.1 مميزات الدراسة الحالية**

- ✓ التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
- ✓ إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري.
- ✓ اختيار منهج الدراسة.
- ✓ الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
- ✓ تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- ✓ التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- ✓ بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

## الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

إنّ إدارة الموارد البشرية تمثل المحو إلى تحقيق أهدافهم، ويتم ذلك من البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، منطلقاً من كل ذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الإدارات الهامة بالمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها. إذ لا تخلوا أي مؤسسة من تنظيم معين تتبناه كعملية إدارية لتسيير نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق الفعالية، وبما أن المؤسسة الرياضية تعد من أهم الأنساق الاجتماعية التي تؤدي وظيفة إنسانية تتمثل في التربية البدنية والرياضية فإنها هي الأخرى تحتاج إلى التنظيم الجيد والمحكم.

والتنظيم داخل هذه المؤسسة لا يقتصر على توفير الموارد المادية فقط لتحقيق الفعالية المرجوة بل يتعداه إلى وجوب وجود موارد بشرية تعمل على بلوغ الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة الرياضية، من ذلك توجه اهتمام المنظرين في هذا الحقل إلى تحديد استراتيجيات ميدانية و عملية تهتم بالجانب الإنساني في تفعيل العمل المؤسسي، في حين كان الاهتمام في وقت مضى مقتصرًا على الجوانب المادية فقط ونظرًا لكون المنشأة الرياضية تتكون من فئات عمالية مختلفة المستويات فإنه يستوجب وجود تعاون وتنظيم فيما بينها، و عليها أيضا إيجاد الآليات التي تمكنها من خلق ذلك التوافق و التلاؤم الضروريين لضمان السير الحسن لهذه المنشأة و بالتالي ضمان تطوير وتحقيق الأهداف التي جاءت أساسا من أجلها، لكن هذا كله قد يقابله في بعض الأحيان نوع من الاختلاف نتيجة عدم توافق المستويات الإدارية مما يؤثر على طبيعة العلاقات السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية بين مختلف الفئات و المشكلة عموما في المنشأة الرياضية منها على وجه الخصوص - تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية و تحقيق الأهداف مع التركيز على الحفاظ على الموارد البشرية و العناية بها وفق نسق اجتماعي منظم يساعد على نمو و الاستمرارية، حيث أنها أصبحت أهم مورد تقوم عليه المنشأة .

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور.... الخ، شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة لديرها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة.

وسوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية إلى تعريفها، وظائفها والتغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة

### ➤ المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

#### 1- مفهوم الموارد البشرية

يوجد لدى مؤسسة عدد من المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها، ومن ثم توزيع النشاطات تستدعي مهارات متنوعة حيث أدى ذلك إلى زيادة في عدد المهام وكيفية توزيعها على الأفراد الأكثر قدرة على فهم تلك المهام المنوطة بهم بغرض تحقيق مستلزمات الأعمال المراد القيام به.

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً وانطلاقاً من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية.

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال السياسات رسم المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"<sup>1</sup> ، وكذلك عرفت بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة<sup>2</sup> ، فيما عرفها عبد الرحمان الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>3</sup>.

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل، مجموعة من الأنشطة. والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لمعرفة الموارد البشرية وأهميتها داخل المنشأ لا بد من التعرّيج على تاريخ ظهورها ومعرفة مراحل تطورها الى أن أصبح على قدر كبير من الأهمية، كما هي عليه الآن. وتمثلت مراحل تطور الموارد البشرية كالتالي:

### 1-2 - مرحلة الثورة الصناعية:

تعتبر الثورة الصناعية بمثابة البداية للعديد من المشاكل التي تواجهها الادرة داخل المؤسسات، فعلى الرغم من أن الثورة الصناعية حققت نتائج إيجابية حيث أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع وتزايد رؤوس الأموال، إلا أن مركز العامل أصبح ضعيفاً، فقد كان ينظر الى العامل بمنظور السلع التي تباع و تشتري، ويرجع السبب في ذلك الى اعتماد ادارة المؤسسات على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نفسه، كما ساهمت المصانع الكبرى في خلق المزيد من خاصة فيما يتعلق بمجالات العلاقات

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص 62

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر ، المرجع السابق ذكره، ص 62

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 31

الإنسانية، إذ أصبحت الأعمال المطلوب إنجازها روتينية عن طريق الآلة ونتيجة لكل هذا لم يجد العمال إلا أن يتحدوا و يقوموا بانتفاضات و ثورات في مواجهة أرباب العمل<sup>1</sup>.

## 2-2 - مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى (1900-1915)

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاهتمام بالآلة على حساب العامل أدى الى خلق العديد من المشاكل مما أدى الى ظهور بعض الحركات، جاءت لتساهم في حل المشاكل من خلال ايجاد حلول معينة، ومن أوائل الحركات التي ظهرت في المرحلة هي: حركة الدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة فريديريك تايلور<sup>2</sup>.

الذي أظهرت الدراسات التي قام بها أن هناك إجحاف للعمال و هضم للكثير من حقوقهم مما تسبب في خلق جو مشحون بين أرباب العمل و العمال فقامت هذه الحركة باقتراح بعض الحلول التي تساعد على حل تلك المشاكل لتحسين ظروف العمل كإنجاز قاعات للعلاج و الوقاية من حوادث العمل، كل هذه الحلول بدأت تعيد الاهتمام بإدارة الأفراد، فكان يوجد في بعض المصانع الأمريكية مساعدون اجتماعيون وظيفتهم تتمثل في مساعدة العمال على حل مشاكلهم ومع مرور الزمن بدأت تظهر وظائف جديدة داخل المنشآت تخص الوقاية من الحوادث العمل والأجور والحوافز، الى أن تم وضع هذه الوظائف في سنة 1912 في اطار مصلحة خاصة أطلق عليها اسم: إدارة الأفراد<sup>3</sup>.

## 2-3- مرحلة ما بين الحربين العالميتين (1919-1945) :

نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الانتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع و حاجة الدارات الى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة الى المجال العسكري مما جعل الدول والمتقدمة منها على وجه الخصوص أمام مشكلة كبير، فلجأت الولايات المتحدة الأمريكية الى إنشاء لجان لبحث ما يجب القيام به للخروج من هذا المأزق وتبعته في ذلك بريطانيا وألمانيا ثم روسيا التي أنشأت سنة 1920 معهدا متخصصا في علم العمل، تلك اللجان قامت بدراسة مدى تأثير الفرد على انتاج فوجدوا أن للجماعة تأثير على الفرد وبالتالي التأثير على أدائه ومردوديته، وخلصوا الى نتيجة مفادها أن الإنتاج هو حصيلة العمل المشترك والتعاون المتبادل بين العمال.

## 2-4 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 41

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق ذكره، ص 41

<sup>3</sup> Clermont Barnabee, La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, 2e édition, , 1997,p36

عرفت هذه المرحلة تقدماً كبيراً في المجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم استغلال الخبرة العسكرية آنذاك في عمليات اختيار الأفراد لتوظيف وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فأصبحت بذلك من أهم أولويات الإدارة داخل المنشأة.

لقد تم من جراء ذلك توسيع المجالات و النشاطات المتعلقة بالأفراد و تحسين ظروف العمل داخل المنشآت و خارجها، إضافة إلى توفير الجو الملائم لراحة العمال، وإصدار حقوق للعمال مثل حق في العطل السنوية والعطل المرضية والتقاعد، ثم جاءت في سياق تلك التطورات نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال وتضمن مصالحهم في إطار منظم وقانوني، في خلال هذه المستجدات التي حصلت على مستوى الدارات وظهر الأهمية الكبرى للموارد البشرية ألفت أول محاضرة حول إدارة الأفراد داخل أكبر الجامعات الأمريكية، والتي كانت بمثابة نقطة انطلاق في وضع الموارد البشرية ضمن تخصصات مستقلة داخل المعاهد .

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بشكل تناسق ومتناغم. يتمثل هذا الهدف في مجموعة من الأهداف الفرعية التي ترتبط بكيفية توظيف الأفراد، وتطويرهم، واستخدامهم بشكل فعال، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم وتطويرهم، وذلك بهدف تحقيق أقصى درجات الفعالية الاستراتيجية والتنظيمية. ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

#### أ- الأهداف الاجتماعية:

تنطوي هذه الأهداف تركز على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتميزين وتحفيزهم للسعي نحو الفرص المتاحة للعمل والتطور الشخصي والمهني، مع التركيز على إيجاد أساليب إيجابية لتعزيز السلوكيات والقيم الإيجابية على المستوى الشخصي والمهني، وتعزيز الروح الإيجابية والتعاونية في بيئة العمل .

#### ب- الأهداف التنظيمية :

في سياق الفعالية، يتم التركيز على جلب العناصر الأكفاء والاستفادة القصوى من قدراتهم وجهودهم.

#### ج- الأهداف الوظيفية :

تتمحور حول استغلال الطاقات والمهارات البشرية المتاحة بشكل أمثل وتدريبها، مع عدم إهدارها أو استنزافها بدون فائدة.

#### - الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية :

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق التوازن والرعاية اللازمة لاحتياجات الموظفين ورجال الإدارة العليا، من خلال توفير البيئة المناسبة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة

والموظفين. هذا يسهم في تحسين الروتينيات التي تؤدي إلى تعزيز الأمان والديمومة روح الفريق وتقديم القيادة الفعّالة للموظفين.

✓ ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك القوى العاملة أدى تغيير خصائص وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من قبل نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود الخبرات تخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه التغيرات الحديثة من العاملين.

✓ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومرتفعة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات والأمر الذي حتم الاهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى يتم تجنب وقوع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

✓ زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة هذا الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب ضرورة وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون والبناء بين الإدارة والنقابات العمالية.

#### 4- مهام قسم الموارد البشرية

ترتكز إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف ونجد أهمها:

أولاً: وظيفة الحصول على العاملين: (الاستقطاب والاختيار)

فهي بمثابة جمع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب الذي يكفل تحقيق النجاح، وتوفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها ميث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها وبمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق غايتين هما:

✓ تصنيف قاعدة طلبات الالتحاق التي يتم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب.

✓ اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة!

ثانياً: تحليل العمل:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر والعشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 40

ونعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتصميمها وتحديد مواصفات شاغلها للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### ثالثاً: وظيفة التدريب والتنمية:

ونعني بها كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات العاملين وترشيد سلوكهم بما يحقق فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وللمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

### رابعاً: تخطيط الموارد البشرية:

فهي تعني تحديد احتياجات المنظمة، من العمالة بالكمية والنوعية المناسبة وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### خامساً: تقييم أداء العاملين:

وذلك لقياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمستقبلية كأساس لتقويم هذا الأنماط.

### سادساً: تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني بمنح مقابل عادل لكل أداء مميز ويمكن تحفيز العاملين فردياً وجماعياً.

### سابعاً: تخطيط المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتتالية التي يتحصل عليها الفرد أفقياً ورأسياً خلال حياته العملية إلى غاية التقاعد ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي المفتاح الأساسي لضمان نجاح الفرد في مهمته ومن خلاله يمكن للفرد تحديد أهدافه بالاعتماد على التخطيط المسبق للتحركات الوظيفية خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب وهذا يتطلب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

### ثامناً: النقل والترفيه:

فجدد تحرك العاملين نحو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة يصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها أما النقل فيكون الانتقال من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي. وباجر مشابه إلى حد كبير للأجر السابق.

### تاسعاً: بناء هيكل الأجور والرواتب:

تعد عملية تقويم الأعمال الخطوة الأساسية في تحديد وبناء هيكل الأجور وفقاً لمبدأ العدالة، بموجبها يتم تحديد قيمته كل وظيفة داخل التنظيم.

### عاشراً: الاحتفاظ بالعاملين:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر، القاهرة، 2000، ص

الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى النواعيات من العاملين<sup>1</sup>.

### إحدى عشر: الأمن الصناعي:

حيث يهتم بإجراءات الصيانة وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاهتمام بالعوامل النفسية فبرامج الأمن الصناعي هي البرامج التي توفر الظروف المناسبة والخالية من العوامل المسببة لأيّة مخاطر<sup>2</sup>.

## ➤ المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية :

### 1. مفهوم التنمية البشرية

تهدف التنمية البشرية إلى رفاهية المجتمع بصفة عامة، وأداتها الرئيسية هي العنصر البشري والذي يعتبر العامل الأساسي لتحقيق إنتاجية عالية ونتاج أكبر، أي بمعنى أنه يعتبر وسيلة أي تنمية اقتصادية أو اجتماعية أو علمية أو رياضية وتشمل التنمية البشرية وفقاً لمفهومها العام والشامل على العديد من الجوانب المترابطة من حيث القدرات اللازمة لتوافرها في العنصر البشري من ناحية أولى، ومدى توافرها الفرص أمام هذا العنصر لاستخدام تلك القدرات من ناحية ثانية.

فالقدرات هي تلك الأشياء التي يتمتع بها الفرد مثل التعليم، الصحة، الدخل الذي يعكس المستوى المعاشي غير أنه لا يمكن استخدام تلك القدرات إن لم تتوفر الفرص لذلك، سواء أكانت في الإنتاج المادي أم في الخدمات أم في أي مجالات اجتماعية أخرى.

وبالتالي فإن التنمية البشرية هي عملية تفاعل بين متبادل بين القدرات والفرص والظروف الملائمة لممارسة تلك القدرات. لارتقاء بالإنسان من كل الجوانب<sup>3</sup>.

تعرف التنمية بأنها: " إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة قدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".

### 2. أهداف التنمية البشرية:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق ذكره، 2003، ص 41

<sup>2</sup> سليم العايب، دور الأمن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمات، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد

2، جوان 2013، ص 272.

<sup>3</sup> جمال محمد علي: الإدارة الرياضية الحديثة، 2008.

تتجسد الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية، من خلال استغلالها للموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول الى تميز حقيقي ودائم في الأداء، وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، ويتضح لنا هذا أن من أهداف تنمية الموارد البشرية:

- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية الاعتيادية.

- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي القادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية، وذلك بخلق جيلا جديدا من القادة الفعالين.

- بناء الشخصية المتكاملة للأفراد من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.

- اكتشاف وتنمية المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالا لتحقيق الذات.

- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية.

- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضافر كل الجهود لحن استغلال واستثمار القدرات

ومما ذكر سالفًا يمكن بلورة أهداف التنمية البشرية في المؤسسات الرياضية في الآتي:

- العمل على تطوير القوانين واللوائح المنظمة لاتحادات والأندية ومختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية بما يسهل ويشجع الأداء في ضوء أسس قانونية وتشريعية سليمة، وتهيئة وتوفير الظروف البيئية الملائمة لعمل في الإدارة أو التدريب ...إلخ.

- رفع قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.

- العمل على بث الوعي وتعميق المعرفة للعاملين في المجال الرياضي بأساليب علمية حديثة عن طريق التدريب.

- تنمية المهارات والقدرات وتطوير أسلوب العمل بصورة مستمرة في ضوء المستجدات العلمية.

### 3. رأس مال البشري

يعتبر رأس المال البشري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد.

### 1-3 مفهوم رأس المال البشري:

هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل ، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير<sup>1</sup>.

لقد عرف ( Malone&Edvinson ) رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات ، خبرات ومعرفة العاملين بالشركة .

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها ( Wealth Maximizers ) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دورا في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها .

### 2-3. أهمية رأس المال البشري

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:

أ. أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم

ب. إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين ( Talented People ) وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعيينين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب ( War For Talent )

### ➤ المبحث الثالث: مقاربات التنمية البشرية

#### 1. العلاقة بين التنمية البشرية والموارد البشرية

إنّ الإنسان والموظف بالنسبة للإدارة الحديثة هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، وهو الأصل البشري الدائم النمو والزيادة وأنه رأس مال المؤسسة المعرفي والذكي وأعلى الموارد على الإطلاق كما يعتبر القلب النابض للمؤسسة وضميرها الحي. حيث أصبحت المؤسسات جميعها تولي العنصر البشري اهتمامها الأول وأصبحت تعامل معه بمنهجية علمية عالية بهدف:

<sup>1</sup>د. عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، 2005 ، ص 9

- حسن استقطاب أفضل العناصر البشرية المتاحة.
  - العمل على تدريبها وتأهيلها وبلوغها درجة عالية من الكفاءة والكفاية.
  - الاهتمام بشؤونها وتقديم أفضل الخدمات والرعاية لها.
  - الاهتمام بحسن إدارتها في العمل واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة وحيوية لإدارة الرياضة بشكل فعال، وهذا ما يبرز مقدار أهمية العنصر البشري في المؤسسات الرياضية.

## 2. التدريب في المؤسسات الرياضية

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، في تطوير وابتكار السلع و الخدمات و تفعيل الاستخدام الكفء والموارد المتاحة للمؤسسات.

مما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده في المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام التنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح لنا بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقا للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى. والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطي، دنيا، تنفيذية). ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

أ- توجيهية ارشادية

ب- تنظيمية إدارية

ج- فردية

هـ - أهداف النمو

#### ❖ أهداف التدريب الرياضي:

من أجل تحسين مهارات وأداء الرياضيين، بتوجيه من المدرب، يجب أن يحققوا أهداف التدريب الرياضي.

#### ✓ التطور البدني متعدد الأطراف:

يعتبر التطور البدني متعدد الأطراف أساس التدريب الرياضي واللياقة العامة، والهدف هو زيادة القدرة على التحمل والقوة، وتطوير السرعة، وتحسين الحركة والتنسيق، وبالتالي تحقيق جسم متطور بشكل متناغم.

#### ✓ التطور البدني الخاص بالرياضة:

يؤدي التطور المحدد للرياضة إلى تحسين القوة النسبية والمطلقة وكتلة العضلات ومرونتها، والقوة المحددة القوة أو التحمل العضلي)، وفقاً لمتطلبات الرياضة، الحركة ووقت رد الفعل، والتنسيق والليونة هذا التدريب يخلق القدرة على أداء جميع الحركات، وخاصة التي تفرسها الرياضة، بسهولة وطلاقة.

#### ✓ العوامل الفنية:

تطوير القدرة على أداء جميع الإجراءات الفنية بشكل صحيح لإتقان التقنية اللازمة بناءً على تنفيذ اقتصادي ومسيطر عليه بأقصى سرعة ممكنة، وبسعة أكبر وبقوة، وتنفيذ إجراءات فنية محددة في ظل الوضع الطبيعي وغير الطبيعي للظروف (مثل الطقس)، وتحسين التقنيات في الرياضات ذات الصلة، وضمان القدرة على تنفيذ جميع الحركات بشكل صحيح.

#### ✓ العوامل التكتيكية

تحسين الاستراتيجية بناءً على الدراسات التكتيكية لخصوم المستقبل، وتوسيع الإجراءات التكتيكية المثلى اعتماداً على قدرات الرياضيين، وتحسين تنوع الاستراتيجيات وتحويل الاستراتيجية إلى نموذج يعتمد على خصوم الخصوم.

### ✓ الجوانب النفسية

التدريب النفسي ضروري أيضاً لضمان أداء بدني أفضل، تحسين التدريب النفسي في الانضباط والمثابرة وقوة الإرادة والثقة والشجاعة.

### 3- أهمية التدريب لمؤسسة الرياضية

إن مدى تطور وتقدم المؤسسة مهما كانت صغيرة متوسطة أو كبيرة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالعملية التدريبية للأفراد، حيث أن "عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد، للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل"؛ لذلك يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبجدية واهتمام من قبل المسؤولين. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال العمل" فمن نتاج التقدم التكنولوجي، انتشار استعمال الآلات الحديثة والمتعددة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها، على استعمال وصيانة كل ما هو جديد". ضمان إتقان الوظائف، لأن التدريب هدفه تحقيق مسار مهني عقلائي.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- إمكانية الحصول على الحوافز (الترقية).
- تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهداف الفرد.
- فتح وتعزيز قنوات الاتصال بين أفراد المنظمة.
- تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- التقليل من حوادث العمل التي تعتبر عبئاً على المؤسسة فالعامل المتدرب يكون أقل عرضة لهذه الإصابات من غيره.

### 4- نظام الحوافز وأهميته في المؤسسات الرياضية

#### 1-4 مفهوم التحفيز

إنَّ أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حالياً وحسب مختلف التحاليل الاقتصادية في ضعف مستوى إنتاجية العامل، يمكن السبب الرئيسي في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية

<sup>1</sup> - السيد عليوة. تحديد الاحتياجات التدريبية. الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص 12 .

ويقصد بالتحفيز "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>1</sup>. فتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، هذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستمرار

#### 4-2 أنواع التحفيز يمكن أن تصنف الحوافز على النحو التالي:

من حيث موضوعها ويتم التمييز بين نوعين<sup>2</sup>

**حوافز مادية:** تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صور مختلفة في طريقة الدفع للعاملين على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

**حوافز معنوية:** مثل الاعتراف التقدير الثناء المديح إشراك العمال في التسيير فالعامل يحتاج دائما لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز.

ب-من حيث أثرها ويتم بين نوعين من الحوافز أيضا:

حوافز إيجابية مثل منح شهادات التقدير، العلاوات ... الخ، أي هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

**حوافز سلبية** وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق العامل المقصر في عمله أو الممهمل.

من حيث أطرافها وقد تعطى لمجموعة من العاملين أو لعامل كآلاتي:

**حوافز فردية** وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهوداته أو سلوكياته الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

**حوافز جماعية** وتقدم إلى العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازة لهم على إنجازهم حجم معين من الإنتاج، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق الجماعي فيما بين العمال وكذلك إلى زيادة الإنتاجية.

#### 4-3 أهمية التحفيز

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من جلالها استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتحفيز هو القوة الدافعة لتمييز العنصر البشري وتميز المؤسسة، فكما قال نابليون " القائد الذي يطلب من جنوده انجازا كبيرا، دون أن يثير فيهم الحماس والرغبة، كمثل الحداد الذي يطرق الحديد باردا"، بشكل عام إذا تم التحفيز بشكل ناجح فإنه يحقق النتائج التالية:

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 261  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 263

- أ- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- ب- زيادة المدخولات وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- ج - تنمية روح التعاون بين العمال وتحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر اجتهادا.
- د - تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض تكاليفها.

#### 4-4 شروط نجاح نظام الحوافز حتى تحقق الحوافز النتائج السابقة الذكر لابد من تحقق الشروط التالية:

- أ- أربط الحوافز بأهداف الإدارة والعمال معاً، أي لابد من تحديد مسار الحوافز.
- ت- لابد أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية.
- ج-ضمان استمرار الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة. د ارتباط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.
- هـ- أن يكون نظام الحوافز متناسباً مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.
- يمكن القول أنّ الهدف من التدريب و تخطيط المسار الوظيفي و تقييم الأداء و التحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة و تنميتها استجابة لمتطلبات العولمة إضافة إلى جذب الموارد البشرية الأخرى غير أن المؤسسات الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير من هذه الخصائص، كما أنها لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

#### خلاصة

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية حجر الزاوية في العملية الإدارية ، ذلك لأن مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات و قدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الإستراتيجيات والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها ويمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الثالث

## تمهيد

تعتمد كل المؤسسات والمنظمات وكذا الهيئات النظامية على الاهتمام بمواردها البشرية، لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها ولمسايرة هذه التغيرات والتطورات الهائلة تقوم هاته المؤسسات بتدريب مواردها البشرية بتأهيلها لأداء كافة النشاطات والمهام، وما يتماشى مع المستويات المطلوبة لتحقيق كل الأهداف المسطرة وذلك في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية.

## ➤ المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتكوين

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة: يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه: برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة كافة في مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>1</sup>. يعرفه Filippo " على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت 2002 ، ص83.

<sup>2</sup> جيمس سيكرج، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى دار الفاروق للنشر والتوزيع 2004. ص69

التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيда معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية

هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتعير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك".

### 1- تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التربية والتكوين.

#### 1.1- التكوين التدريب

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني و Former لغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>1</sup>.

وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

#### 2.1- التكوين التربية

التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما وأربيته نميته. أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي: التربية هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيرا أم صغيرا، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده<sup>2</sup>.

بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه الوسيلة التي يتم من خلالها إكساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة.

#### 3.1-التكوين\_التعليم

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي. أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكتيات معينة بناءً على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

#### 4.1-التكوين التنمية:

<sup>1</sup> رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990. ص 29

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة مجلد 14، دار الصادر، بيروت، 1994. ص 304

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له.

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية. ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أنّ التكوين ما هو إلا أداة وآلة من آليات التنمية .

## 2- نظريات التكوين:

لقد اعتمدت الكثير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة على نظريات خاصة تعرف بما يسمى التدريب الإداري وهي:

### 1-1.2. النظريات السلوكية :

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المكون قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكده كل من ( بافلوف وسكينر ) في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي، والاشتراط الإجرائي أو البياني، إلا أننا نؤكد هنا درجة قوة الترابط ونوعيتها تختلف باختلاف :

1- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

2- درجة التكرار.

### 1.1.2 مبادئ النظريات السلوكية:

- 1- مبدأ المؤثر والاستجابة يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة
- 2- مبدأ التعزيز يزداد السلوك الإنساني تعريزا بازدياد المؤشرات وبتالي تكرر وانتظام الاستجابة
- 3- مبدأ تعديل السلوك إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تتأني إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.
- 4- مبدأ انتماء السلوك ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجيات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تركز على هذه الحاجيات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز المطلوبة منها.
- 5- مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد للمزيد من التعلم والتقدم والتمرن والعكس صحيح.
- 6- مبدأ الاستعداد كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كان التعلم أفضل.

### 2-2. النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية)

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية، تقوم بتشكيل إعادة تنظيم البنية المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية، ومن أشهر هذه النظريات:

- 1- نظرية التطوير المعرفي، ويعتبر (جان بياجى) أحد روادها.
- 2- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي رائدها (روبرت جانييه).
- 3- نظرية الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالميرو نلمان).

- 4- نظرية التمثيل، رائدها ( جبروم بروز )  
 5 - نظرية المنظم التمهيدي، رائدها ( أوزيل ).  
 ويستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية.  
 أ- مبدأ التعليم والتفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.  
 ب- مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة  
 Assimilation و التمثيل Acconodation  
 ج- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى الشبه المحسوب إلى المجرد والمنظم.  
 د- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صور كلية أثناء عملية التعلم.

### 2-3- النظريات الإنسانية الكلية

- تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية بتطويره بصورة كلية و مترابطة وتفاعله في  
 إحداث التطور والتغيير لجميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات، والنزاعات الاجتماعية  
 والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان،  
 وأعضائه وعقله فتؤهله للتكيف والنجاح، وأهمها :  
 أ- التأثير الاجتماعي.  
 ب- النفعية.  
 ج- الخبرة والاستكشاف.  
 د- الدافعية.

### وأهم مبادئها:

- أ- الإنسان يكتسب قيمته خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية  
 والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه المركز الدور السلوك).  
 ب- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ  
 الأساسية في العمل.  
 ج- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).  
 د- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.  
 هـ- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان (العقل، الجسم،  
 الروح، الوجدان)<sup>1</sup>.

### 2.4- نظريات تعليم الكبار

- أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج  
 التعليمية والتدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار في إعداد مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات ما يلي:  
 1- امتلاك الأهداف الشخصية لكل فرد.  
 2- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.  
 3- القدرة على التفكير المستقل.  
 4- القدرة على تحمل المسؤولية.  
 5- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية.  
 6- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.  
 7- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة.

<sup>1</sup> نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية، 2012، ص ص 87، 88

- 8 - تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم 9- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم.
- 10 - الاعتزاز بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.
- 11- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني<sup>1</sup>.

### 3- أهمية التكوين :

تعدّ مسألة التدريب أحد المواضيع الحساسة في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تأهيل العمال وتجهيزهم للعمل على مختلف الأجهزة والمعدات بدون مشاكل. شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التدريب في الدول الصناعية نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة وتزايد الحاجة إلى مهارات جديدة في مجالات الإنتاج. بالنسبة للدول النامية، فإن أهمية التدريب تزداد بشكل مستمر، نظرًا للتحديات التي تواجهها هذه الدول ولضرورة تطوير مهارات القوى العاملة لمواجهة تحديات التنمية والتقدم الاقتصادي.

ومن هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

#### 4-1 الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية منتجاتها ووضعها التنافسي.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين يجعل المؤسسة في وضعية رقابة غير محددة.
- يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج العامة وتحسين مستوى السلامة.
- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية
- تحسين استخدام الموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية للألات والمعدات على أكمل وجه.
- زيادة الأداء والأداء لتنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم<sup>2</sup>.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يساعد على التكيف مع المتغيرات.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة والحفاظ على مكانتها.

#### 4-2 الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- اكتساب الأفراد المتدربين للمهارات والمعرفة، وخاصة في ظل التطورات الفكرية المستمرة في المجتمع الإنساني، يعد ضرورياً، حيث يتطلب ذلك الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتي يجب أن يستند إليها كل من يسعى للنمو والتطوير بشكل مستمر.

<sup>1</sup> نجم العزاوي ، المرجع السابق ، ص 88

<sup>2</sup> حازم بن عبيد بن حازم القتامي مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، ص ص 31 - 32.

- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكويين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات.
- يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس والإرادة القوية لتثبيت شخصيته ضمن بيئة العمل.
- يساهم في زيادة دخل الأفراد ويحسن من مستوى المعيشة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- رضى كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملة وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

#### 3-4 الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

وتتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.
- تطوير وتنمية التوجيه الذاتي للمنتسبين تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة.
- يعمم الإعلام في برنامج العمل.
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- ينمي التلاحم بين المجموعات.
- يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.
- يرسم اتجاهها للمؤسسة.
- يؤدي التكوين إلى تشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

#### 5. أهداف التكوين

أ- بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين أهداف للمؤسسة 1:

- زيادة الإنتاج: أي زيادة حجم الإنتاج وجودته.
- التقليل من حوادث العمل: ذلك أن معظم الحوادث التي تحدث في المؤسسة تكون غالبا خطأ الأفراد في استخدام الأجهزة والآلات الخاصة بالعمل.
- التكوين يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره، أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على فعاليتها واستقرارها وقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على العمل وهذا يتطلب أفراد مكوّنين يملكون مهارات وقدرات عالية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 147.

ومن هنا يتضح أن هدف المؤسسة من التكوين هدف اقتصادي مادي باعتبارها تبحث عن الزيادة في إنتاجها والتقليل من خسائرها بأقل تكلفة وجهد من أجل الحفاظ على استمرارها واستقرارها وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

#### ب- أهداف التكوين بالنسبة للفرد:

وهي فوائد عديدة بالنسبة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:<sup>1</sup>

- أن التكوين يساعد الأفراد على اتخاذ القرار المناسب في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد التكوين العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة.
- التكوين يقدم للأفراد أفكار ومعلومات جديدة عن سبل وطرق تطوير المهارات والاتجاهات
- التكوين يعطي الفرصة للفرد نحو الترقية والتقدم في الوظيفة.
- التكوين يقلل من أخطاء العاملين وأخطار حوادث العمل عليهم.
- التكوين يعطي الفرصة للأفراد لاكتشاف مهارات جديدة في ميدان العمل.
- التكوين يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة والتقليل من معدل دوران العمل ويزيد من الاستقرار والاستمرار في العمل.
- ومن هنا يمكن القول أن التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لتحقيق أهداف معنوية نفسية كتجنبه القلق وجسدية كحمايته من حوادث العمل، وكذلك اقتصادية كالزيادة في الأجر ومن هنا يمكن أن نستنتج أن المؤسسات تسعى من وراء تكوين عمالها إلى<sup>2</sup>:

- تنمية وتطوير المعارف والمهارات التي تحتاج المؤسسة إليها على كل المستويات لتحسين أدائهم.
- الهدف من التكوين هو رفع إنتاجية المؤسسة.
- الاقتصاد في التكاليف والتقليل من مخاطر حوادث العمل.
- الجودة في منتجات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين فعالية التحكم في أساليب العمل وتحسين الاتصال بين الإدارة والوحدات.
- رفع مستوى أداء وكفاءة العامل وزيادة رضاه عن العمل.
- توجيه مستوى أداء وكفاءة العامل وزيادة رضاه عن العمل.
- توجيه وإعداد العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة.
- تسهيل التكيف مع التغييرات والتحسينات التي تطرأ على العمال.
- فالتكوين هو تلك العملية الهادفة التي تساعد في تحقيق الأهداف والرغبات سواء على المستوى الفردي للعامل أو على مستوى المؤسسة وتلبية احتياجات كل منها بمختلف أنواعها إنتاجية، فكرية، سلوكية.

### 6. أنواع التكوين

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل التالية:

#### 1-6 - التدريب في مراحل الأولى من التوظيف

- وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد الحديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى
- التوجيه العام وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

<sup>1</sup> نور الدين حادوش : إدارة الموارد البشرية : ط 1 ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011 ، ص 72 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص ص 100 ، 101

- التدريب التخصصي الابتدائي ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
- التدريب أثناء تأدية الخدمة وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوحيد المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تأدية العمل.

أما بنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### 6-2- التدريب بغرض تجديد المعلومات أو ( بغرض تطبيق النظم المستحدثة) :

- ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت إلى آخر ، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف الذي لا بد له من استخدام التقنيات الحديثة<sup>2</sup>.

#### 6-3- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

- وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال<sup>3</sup>.
- كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة وكذا حسب احتياجات المنشأة.

#### 6-4-التدريب التخصصي

- ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين.... الخ، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

#### 6-5- التدريب الإداري:

- ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو أعمال الشؤون المالية، وأعمال المحفوظات والسجلات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتوثيق كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

#### 6-6- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

##### 1- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع عليهم مسؤولية العمل المباشر أو بطريقة غير مباشرة إشرافية) أو ما يسمى بالمستوى التنفيذي.

##### 2- مستوى الإدارة الوسطى

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط 2001 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص 133

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 194

<sup>3</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 195

إدارته بعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما ، فإنه يحقق الربط المباشر و السليل بين المستوى التنفيذي ومستوى الإدارة العليا.

### 3- مستوى الإدارة العليا

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسة التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة، واتخاذ القرارات الأساسية.

### 6-7- التدريب في ضوء احتياجات العمل

ويقسم إلى:

#### 1 - التدريب السابق:

هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب فيه الصفات النظرية ويسمى بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وتقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بالحياة العملية و يمهّد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

#### 2- التدريب التوجيهي

هو ذلك التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بنشاطاته ومهامه المسندة إليه، وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع من لتدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته فيها.

#### 3- التدريب أثناء العمل:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو الوظيفة، ويحصل عليه إما من خارج معاهد العمل، أو المراكز المتخصصة، أو من داخل العمل من قبل الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل.

إلا أن بعض الباحثين أعطوا أنواعاً أخرى حسب بعض المجالات ومنها:  
التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:

1-1- التدريب الفردي 1-2- التدريب الجماعي.

2- التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب

1-2-1- التدريب في مواقع العمل -2-2- التدريب خارج العمل.

3- التدريب حسب وقت تنفيذه.

1-3- التدريب قبل الخدمة أو التعيين.

2-3- التدريب بعد التعيين مباشرة.

1-2-3- التدريب الأساسي.

2-2-3- تدريب الموظفين الجدد.

3-2-3- التدريب المهني.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنشأة والدولة كما يلي:

### 8-7- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

#### 1 - التدريب الإداري الذاتي

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية .

2- التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

3- التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين لها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها<sup>1</sup>.

7-9- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:

أ- التدريب الداخلي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية العاملين أفراداً أو جماعات، في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل<sup>2</sup>.

ب- التدريب الخارجي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها، للافتقار إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي ألزم الدول النامية بإرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري.

بالإضافة إلى تلك الأنواع السابقة يرى بعض الباحثين أيضاً أن تصنيف الأنواع يكون حسب المجالات والاحتياجات، وكذلك حسب الوظيفة.

## خلاصة

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا ما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها، وكسب أحسن أداء بعمالها، فقد تطرقنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن أجل التعمق في العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين هما: العنصر الأول يتمثل في التكوين أهميته وأنواعه، أما العنصر الثاني في كيفية التكوين وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم بتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، ولهذا يمكن استخلاص أنه على المؤسسات أن

<sup>1</sup> عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1426 الموافق ل: 2005، ص 52.

<sup>2</sup> حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص42، 43.

تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة، وتوفير أحسن الوسائل والظروف فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

والإدارة الرياضية واحدة من الإدارات التي أخذت تتطور، نتيجة للاهتمام المتزايد بالرياضة، ومن خلال هذا التطور أصبح لزاما التقيد بالطرق العلمية التي تنظمها وبذلك أصبح التكوين أساس النجاح في جميع الإدارات.

ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ونجاح المؤسسة الرياضية وبالتالي نجاح المؤسسة ككل.

# الجانب التطبيقي

## تمهيد :

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة، سنتطرق غي هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي يستم فيه التعرف على المنهج وعلى الدراسة الاستطلاعية وعينتها وهدفها وكذا الدراسة الأساسية من مجتمع والعينة والأدوات المستخدمة، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق، حتى يتمكن الطالب من أخذ صورة واضحة على ميدان بحثه بهدف التمكن من دراسة المشكلة، وفي ضوء المفاهيم الإجرائية للدراسة الحالية انصبت الجهود في الدراسة الاستطلاعية في اختبار صلاحية أدوات الدراسة، من حيث الصدق والثبات، وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية على (04) أفراد بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة في شهر أبريل 2024 وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على ميدان الدراسة.

- الوقوف على الصعوبات المحتمل مواجهتها خلال إجراء الدراسة الأساسية.

- التأكد من وضوح عبارات أداة الدراسة لدى عينة الدراسة.

- اختبار مدى صلاحية أداة الدراسة.

- تقدير الزمن الذي يستغرقه تطبيق الاستبيان.

## منهج الدراسة:

يعرف المنهج الوصفي بأنه " المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقة بينهما بهدف الحصول على وصف علمي متكامل، فهو لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسبابها وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والوصول إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

وبما أن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة دور "التكوين في تنمية الموارد البشرية " فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي.

### 3-1-1-1-3 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المجالات أو الحدود التالية:

3-1-1-3-1-1 الحدود البشرية : هو الحيز البشري للدراسة، والمتمثل في الأشخاص الذين ستجرى عليهم الدراسة، والذين يمثلون وحدات مجتمع الدراسة، وهم موظفي المديرية الخاصة بالشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

3-1-1-3-2 الحدود المكانية: والمتمثل في الحيز المكاني والجغرافي الذي ستجرى به الدراسة ، وتبعاً لطبيعة الموضوع فالدراسة أجريت بالمسيلة.

3-1-1-3-3 الحدود الزمانية: ويقصد به الفترة الزمنية التي ستجرى فيها الدراسة ، وتمثل المباشرة بإنجاز هذه الدراسة ابتداء من الفترة الاستطلاعية الممتدة من شهر أبريل 2024 إلى غاية الانتهاء من إعداد وانجاز المذكرة.

3-2- عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (30) فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، حيث تعرف العينة العشوائية بأنها عينة مختارة بدون ترتيب أو نظام مقصود، فكل أفراد المجتمع الذي اخترنا منه لهم فرص متساوية في الاختيار ولم يكن هناك تحيز عند الاختيار.

3-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ-الصدق:

-صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.60	01	**0.76	01
*0.52	02	**0.82	02
**0.78	03	**0.68	03
**0.80	04	**0.76	04
*0.55	05	*0.59	05
التكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية		**0.71	06
		**0.73	07
			التكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

\*\* دال عند (α= 0.01)، \* دال عند (α= 0.05)

يتضح من الجدول رقم(01): أن جميع معاملات إرتباطالعبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و( $\alpha=0.05$ )، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان استخدم الطالب معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.80	07	للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية
0.91	05	للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (02): معامل ألفا- كرونباخ للاستبيان

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان تراوحت بين (0.80) كأدنى قيمة و(0.91) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

### 3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 21، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولاً/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي.
- معامل الارتباط بيرسون في صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- التكرارات
- النسب المئوية.
- اختبار كا تربيع.

- خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات الميدانية للدراسة، ابتداءً بالدراسة الاستطلاعية للتحقق والتأكد من صلاحية أداة القياس، من خلال اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية، ووصف أداة القياس، ومن ثم التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة القياس، إلى الدراسة الأساسية لتحديد حدودها، وتحديد عينة الدراسة والطريقة التي اختيرت بها، وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي فرضتها طبيعة الدراسة.

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (03) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	2كا	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	16.13	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 2	1.20	غير دالة
السؤال رقم 3	15.20	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 4	10.80	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 5	16.13	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 6	14.60	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 7	34.20	دالة لصالح فرضية الدراسة

تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (03) فإن معظم قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح فرضية الدراسة.

يمكن تفسير النتيجة السابقة في كون التكوين يعتبر إحدى العمليات الهامة لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، فهو يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، لاعتباره إحدى الطرق المناسبة لتكوين أفراد أكفاء وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فالاهتمام المتواصل بهذه العملية نابع من الحاجة الملحة للعاملين، من أجل القيام به رغبة في تحسين القدرات والمعارف وبهدف تزويد المتكولين بالمعلومات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم .

**الفرضية الثانية: للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية.**

الجدول رقم (04) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 1	11.66	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 2	19.86	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 3	27.86	دالة لصالح فرضية الدراسة
السؤال رقم 4	2.80	غير دالة
السؤال رقم 5	24.66	دالة لصالح فرضية الدراسة

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص على أن **للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية** ، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (04) فإن معظم قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح فرضية الدراسة.

يمكن تفسير النتيجة السابقة في كون التكوين من أبرز العوامل في نجاح الموظف في عمله فهو يساعد بالنهوض بالعنصر البشري ويعتبر أهم مقياس لتدرج الأفراد داخل المؤسسة والمجتمع، وأقوى خيار لرفع التحدي ومواكبة التطور، والتكوين يظهر جليا من خلال أداء الأفراد داخل المؤسسة، وكفاءة البرامج التكوينية تساعد الموظف في مساره الوظيفي.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئيا مع دراسة **الطالب عمر دمانة** رسالة ماجستير معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله الجزائر تحت عنوان " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة حول المركب الرياضي لولاية الأغواط(2007/2008). والتي توصلت إلى أن هناك انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث يرى


كل المبحوثين أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار والمساهمة في تطوير المركب الرياضي.

## خلاصة

لقد حاولت الدراسة الحالية معرفة " دور التكوين في تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة " وبعد جمع المادة العلمية وإثراء متغيرات البحث نظريا وإعداد أدوات جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (07) أفراد، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا مع تفسيرها وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

\* للتكوين دور في تنمية المهارات لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية

\* للتكوين دور في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين بالمؤسسات الرياضية



**الفصل السادس:**  
**الاستنتاجات والمقترحات**

## 2-6 الاستنتاجات والمقترحات

### 1-2-6 الاستنتاجات

على ضوء ما قمنا به من قراءة إحصائية لجداول البحث وتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم، ومعرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعال صحة الفرضيات الثالث التي تمت صياغتها وبالتالي صحة الفرضية العامة التي ترى بأن التكوين له دور في تسيير الموارد البشرية وكذا اتخاذ القرار داخل المنشآت الرياضية مما يضيف انسجاما وتكامل بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنشأة. وعليه فإن الدور الفعال الذي يلعبه التكوين من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتنميتها، إذ خلصنا من خلال الدراستين النظرية والميدانية إلى أن انسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد.

من خلال هذه الدراسة والتي تبحث عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يمكن القول أنه بالرغم من المشاكل التي تقف أمام الوصول إلى الأهداف المسطرة لعملية التكوين إلا أن وجوده بالمديرية يعد عاملا مشجعا من أجل رفع تحديات الانفتاح الخارجي مما يساهم في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها المديرية والمؤسسات التابعة لها والرفع من كفاءتها وتحسين أداء أفرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والمهنية والتقنية والاستفادة من هذه المهارات للوصول بها إلى درجة عالية من الأداء وتقديم خدمات لمختلف فئات المجتمع وخاصة الشباب

يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها وإعدادهم من أجل ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف، فعامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرا من المهارة لمواجهة تحديات التكنولوجيا الجديدة . وهذا ما يسعى إليه التكوين للوصول إليه ، حيث أن المؤسسة تستفيد من هذا التكوين من خلال تكوين أفرادها بحيث يوظف هؤلاء الأفراد المتكويين المعارف والمهارات المكتسبة من العملية التكوينية أثناء تأديتهم لمهامهم.

2-2-6 الاقتراحات

وانطلاقاً من مجموع النتائج المتواصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تساهم في تحسين ونجاعة التكوين داخل المركب الجوّاري الرياضي وبتالي تحقيق تكيف المؤسسة مع متطلبات الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد.

على ضوء هذه النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة ومن خلال آراء الطلبة فيما يتعلق بالدراسة، اقترحنا على القائمين في هذا الميدان ما يلي:

- ✓ تحسين ممارسة التكوين على مستوى مختلف الفئات المهنية وكذا من خلال تحديد أدق الأهداف المنتظرة من التكوين ووضع المخططات التكوينية وفقاً لاحتياجات دقيقة.
- ✓ تنفيذ المخططات السنوية للتكوين والحرس على متابعة وتقييم العملية التكوينية منذ انطلاقتها إلى غاية نهايتها.
- ✓ إعطاء الجانب الإنساني أهمية أكثر خاصة فن التعامل مع الشباب، فكلما كانت العلاقات الإنسانية تتسم بالتكامل والترابط والانسجام كلما كان العمل ناجحاً وذا مردودية جيدة دون نسيان الجانب التخصصي.
- ✓ ربط نظام التكوين بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى والمتوسط المدى والتكفل به تكفلاً أفضل من الناحية المالية والتربوية

- وبتالي فإن التكوين يلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءتهم المهنية من خلال:
- يمكن التكوين من التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة.
  - كما يساهم التكوين في تعديل سلوك الأفراد من خلال تعديل بعض السلوكيات المكتسبة من تكوينهم القاعدي.
  - كما يساهم التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - يلعب التكوين دوراً في عملية الترقية لأنها تعتبر شرط من شروط التقدم في المسارات المهنية وتحسين وضعيتهم.
  - كما أن التكوين اهتم بالعلاقات الإنسانية وهذا من حيث التعامل مع فئة الشباب.

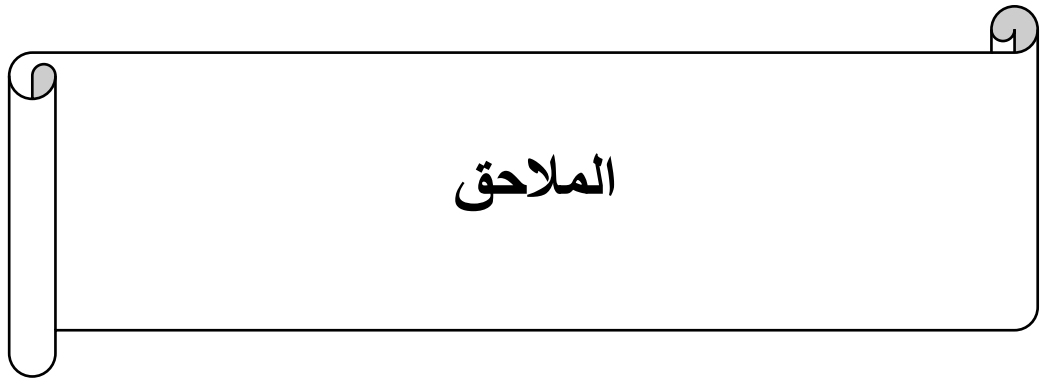


قائمة المصادر والمراجع

1. **باللغة العربية**
- (1) ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة مجلد 14، دار الصادر، بيروت، 1994 . ص304.
- (2) أحمد وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
- (3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بدون دار نشر، القاهرة، 2000.
- (4) السيد عليوة. تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- (5) جيمس سيكراج الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى دار الفاروق للنشر والتوزيع 2004.
- (6) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر والعشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- (7) جمال محمد علي:الإدارة الرياضية الحديثة، 2008 .
- (8) حازم بن عبيد بن حازم القتامي مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة.
- (9) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، الجزائر ، 2004 .
- (10) حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- (11) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003 .
- (12) مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- (13) سليم العايب، دور الأمن الصناعي والسلامة المهنية في المنظمات، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 1 ، العدد 2 ، جوان 2013.
- (14) نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوزي العلمية ، 2012 .
- (15) نور الدين حادوش : إدارة الموارد البشرية : ط1 ، دار الأمة ، الجزائر .
- (16) عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 1426 الموافق ل: 2005.
- (17) عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونةالأردنية ، عمان ، 2005 .

- 18) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 .
- 19) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 20) صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط 2001 الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 21) رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 22) خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 .
- باللغة الأجنبية :**

**1- La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire,  
2e édition, Clermont Barnabee , 1997,p36**



## ملاحق spss

		المحور الأول	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س
المحور الأول	Pearson Correlation	1	.776	.821	.682	.763	.590	.714	.738
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

		المحور الثاني	1س	2س	3س	4س	5س
المحور الثاني	Pearson Correlation	1	.460	.522	.786	.806	.755
	Sig. (2-tailed)		.000	.034	.000	.000	.013
	N	20	20	20	20	20	20

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	46.7	46.7	46.7
	أنثى	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 21 الى 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
	من 31 الى 40 سنة	15	50.0	50.0	56.7
	41 سنة فما فوق	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	40.0	40.0	40.0
	جامعي	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	86.7	86.7	86.7
	لا	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	داخل المؤسسة	12	40.0	40.0	40.0
	خارج المؤسسة	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	86.7	86.7	86.7
	لا	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	24	80.0	80.0	80.0
	لا	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	86.7	86.7	86.7
	لا	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيفة	2	6.7	6.7	6.7
	متوسطة	9	30.0	30.0	36.7
	جيدة	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صعب	1	3.3	3.3	3.3
	سهل	25	83.3	83.3	86.7
	لا علاقة له بالتكوين	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س1..					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دونا لمتوسط	2	6.7	6.7	6.7
	متوسط	4	13.3	13.3	20.0
	حسن	12	40.0	40.0	60.0
	جيد	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س2..					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دونا لمتوسط	3	10.0	10.0	10.0
	متوسط	4	13.3	13.3	23.3
	حسن	5	16.7	16.7	40.0
	جيد	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س3..					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دونا لمتوسط	3	10.0	10.0	10.0
	متوسط	4	13.3	13.3	23.3
	حسن	3	10.0	10.0	33.3
	جيد	20	66.7	66.7	100.0

	Total	30	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

س4..					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دونالمتوسط	4	13.3	13.3	13.3
	متوسط	7	23.3	23.3	36.7
	حسن	9	30.0	30.0	66.7
	جيد	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

س5..					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دونالمتوسط	2	6.7	6.7	6.7
	متوسط	3	10.0	10.0	16.7
	حسن	6	20.0	20.0	36.7
	جيد	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Test Statistics												
	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س1..	س2..	س3..	س4..	س5..
Chi-Square	16.133 <sup>a</sup>	1.200 <sup>a</sup>	15.207 <sup>b</sup>	10.800 <sup>a</sup>	16.133 <sup>a</sup>	14.600 <sup>c</sup>	34.200 <sup>c</sup>	11.067 <sup>d</sup>	19.867 <sup>d</sup>	27.867 <sup>a</sup>	2.800 <sup>d</sup>	24.667 <sup>d</sup>
df	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.000	.273	.000	.001	.000	.001	.000	.011	.000	.000	.423	.000