



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذة:

- بوساق فتيحة

إعداد الطالبين:

- دبلّة محمد

- غلاب جمال

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾: ﷺ قال

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء

من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذة المشرفة * بوساق فتيحة * التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى الوالدين الكريمين والإخوة والأخوات والأهل والأقارب والأصحاب كل باسمه

وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

دون نسيان أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

وجميع طلبة دفعة 2021 .

محمد-جمال

قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
	<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>
04	1.1. اشكالية الدراسة
05	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
06	4.1. أهداف الدراسة
06	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	6.1. الدراسات السابقة
13	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	<u>الفصل الثاني تدريب الموارد البشرية</u>
16	تمهيد
17	1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية
17	2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية
18	3.2. مبادئ إدارة الموارد البشرية
19	4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

19	5.2. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية
22	6.2. التدريب والتطوير
26	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء المتميز
28	تمهيد
29	1.3. مفهوم الأداء المتميز
31	2.3. أهمية الأداء المتميز
32	3.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز
33	4.3. مفاتيح الأداء المتميز
35	5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز
38	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	<u>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</u>
41	تمهيد
42	1.4. الدراسة الاستطلاعية
42	2.4. المنهج المستخدم
43	3.4. متغيرات الدراسة
43	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
44	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44	6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
48	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
48	8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
49	خلاصة
	<u>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</u>
51	تمهيد

52	1.5. عرض النتائج
55	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
69	خلاصة
	<u>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</u>
72	1.6. الاستنتاج العام
72	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
45	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
46	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
47	.3	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
52	.4	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
53	.5	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
54	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
55	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
56	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
57	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
58	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
59	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
60	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
61	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
62	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
63	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
64	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
65	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
66	.18	للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسموك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.
67	.19	للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
52	.1	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
53	.2	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
54	.3	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
55	.4	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
56	.5	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
57	.6	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
58	.7	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
59	.8	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
60	.9	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)
61	.10	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
62	.11	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
63	.12	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
64	.13	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
65	.14	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

الملخص باللغة العربية:

تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية

لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة، إن من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، ولن يتأت بهذا إلا بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها.

فالمورد البشري يعتبر عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المؤسسة.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها حاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

Formation des ressources humaines et son rôle dans la réalisation de la performance distinguée de l'institution sportive

Il n'y a pas de place pour la discussion aujourd'hui sur l'ampleur de l'importance des ressources humaines dans la concrétisation des plans, des programmes et des actions, et donc la réalisation d'un développement global, de la part des États et des gouvernements ou de la part des institutions et sur cette base l'élément humain. était considéré comme le moteur central de tout projet de toute nature, et cela ne viendra qu'avec l'aide de la formation est une pratique scientifique visant à répondre aux besoins de l'institution et à répondre à ses particularités.

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur important et sensible dans la réalisation de leurs objectifs par les institutions et leur efficacité. Le succès et l'efficacité de la gestion ne peuvent être atteints sans que l'institution dispose de capacités internes, dont la plus importante est une personne qualifiée et intégrée. élément au sein de l'institution.

Les organisations contemporaines cherchent à trouver un équilibre entre leurs besoins, les besoins et les désirs des personnes qui y travaillent, en trouvant des moyens appropriés pour rendre le travail plus apte à satisfaire ces besoins, ce qui se traduit par une augmentation de leurs performances au travail.

مقدمة:

يعد موضوع التدريب للموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل، والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة.

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التدريب مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

وقد أثار موضوع الأداء الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة. (عبد الخالق، 1982، ص 106)

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

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية، الفصل الثالث: الأداء المتميز
الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس:
الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويعتبر المورد البشري عنصرا فعالا لمختلف التنظيمات هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام به، من خلال خلق قسم يهتم بشؤون الأفراد العاملين يقوم بمختلف الوظائف المرتبطة بترقية وتطوير أداء الأفراد من خلال وظائفه المتعددة والمتكاملة ويسمى إدارة الموارد البشرية، والتي من مهامها تحليل العمل والتصميم والتخطيط للموارد البشرية، التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز. (فيصل، 2019/2018، ص45) ويعرف شاويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تظم الطاقة البشرية ثلاث فئات فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت، ونزلاء السجون...إلخ. (مصطفى، 2000، ص36)

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الرياضية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. كون التدريب سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة. (بوقطف، 2014/2013، ص13)

ويذكر عقيلي أن قوة الموارد البشرية وفعالية أداءها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها. (عمر، 2005، ص 13) ورغم توفر العنصر البشري بالمؤسسة الرياضية إلا أنه يعاني من قصور في الأداء المتميز للأفراد مرده إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية، وعدم مواكبة التطورات ومتطلبات العمل.

إذ يعتبر الأداء المتميز كما عرفه إيفانوسوفيتش " بأنه لكل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العاملون فيها (Ivancevish ,462,1997). "

وتلعب المؤسسات الإدارية لا سيما المؤسسات الرياضية دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التدريبية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت على موردها البشري من خلال عمليات التدريب والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى ووعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية، ولقد بادرت العديد من المؤسسات الرياضية إلى إجراء دورات تكوين وتدريب الموارد البشرية من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة وتحقيق أداء متميز .
وعليه أمكننا طرح التساؤل العام التالي:

– هل لتدريب الموارد البشرية دوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية؟

و ينبثق تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية هي كالتالي:

– هل لتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية؟

– هل للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

– هل لتدريب الموارد البشرية دوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1. للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.

2. للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

3.1. أهداف الدراسة:

– التعرف على دور لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية.

– التعرف على دور التدريب في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.

– التعرف على دور التدريب في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

4.1. أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة لا تظهر في ريادةها بل في حدود ما تصبو اليه وباعتبار المورد البشري عنصر جدير بالاهتمام وخاصة داخل المؤسسة الرياضية وكيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول المنافسة وتكمن أهمية الدراسة في ابراز الدور الذي تلعبه عملية التدريب في تحسين الاداء المتميز للعاملين وكفاءة المورد البشري من اجل التحكم والتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة الرياضية كذلك يحتاج على الدوام إلى متابعة وتقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النفاثات والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى. كما أن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يتطلع به لمسايرة المستجدات والنظورات في مختلف المجالات ,فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعاون التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسة على بلوغ مراميها لهذا نجد ان تكوين العامل له الأهمية البالغة.

5.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1.5.1. التدريب:

– لغة: مصدر "درب"، التأليف، الصنع، الإنشاء الهيئة والشكل، وكون تكويننا كون الشيء أحدثه وأوجده. "التدريب" إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود.(المنجد، ط28، ص704)

– اصطلاحا:

جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي السلوكي بشكل أفضل. (علي وآخرون، 2009، ص 6)

وكما عرفته مجموعة أخرى من المفكرين "انه تدريب العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة لإكسابهم مهارات جديدة". (ثابت، 2003/2002، ص391)

بينما اعتبر آخرون بأن التدريب "وسيلة إلزامية إلى إعادة تأهيل العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة وإلى ترقية الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة الضرورية ليشغلوا أوضاع أو وظائف جديدة".(صلاح الدين، 2001، ص183)

التعريف الإجرائي: عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم سلوكياتهم من اجل الارتقاء بأدائهم

بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم ويتميز التدريب أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أدائه عمله.

بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

هناك بعض المفاهيم التي ترتبط بمفهوم التدريب وسنبين العلاقة بينهم فيما يلي:

✓ 1- التدريب والتعليم:

غالبا ما يستعمل المدربون كلمة التعليم ضمن عدة عبارات مثل: الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان إذا كان المتدرب مستعدا للتعليم ويعمل المدرب على توفير الفرصة والبيئة الملائمة للتعليم ويعود إلى الفرد المتدرب تولى سائر مسؤولية التعليم. (بيل، 1997، ص12)

✓ 2- التدريب والتطوير:

يستخدم التدريب في كثير من الأحيان كمرادف لعملية التطوير أو التغيير، ولكن من خلال دراسة كل عملية من هذه العمليات نجد أن لها مفهوما يختلف عن الآخر فعملية التطوير عملية واسعة تشمل جميع المجالات النظرية والعملية والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بينما ينصب مفهوم التدريب على شخص أو مجموعة من الأشخاص، يعمل على زيادة كفاءتهم وخبرتهم وإمامهم بدقائق العمل ومضامينه. (مهدي، 1977، ص248)

2.5.1. الأداء الوظيفي:

- لغة: أَدَى تأدية، أَدَى الشيء: أوصله، أَدَى إليه الخبر. الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه . (المنجد الأبجدي، 1982).

- إصطلاحا: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (احمد السيد، 2002، ص166)

التعريف الاجرائي:

الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

3.5.1. الأداء المتميز:

- **إصطلاحا:** يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال لعمل وظهرها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكريا الدوري، 2010 م، ص 23)
التعريف الاجرائي:

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

4.5.1. المؤسسات الرياضية:

- **اصطلاحا:** هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2004، ص 379)
التعريف الاجرائي:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا ذلك مع أهدافه.

6.1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة ولد شرشالي سمية 2017 بعنوان "دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسية الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة C ومؤسسة E بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات الإبداعية وتحقيق عناصر الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في التدريب، التحفيز، البحث والتطوير) لتنمية قدرات ومعارف هذه الفئة المتميزة من الأفراد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واختيار عينة عشوائية من العاملين من كلا من مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM حيث وزع عدد (100) استبيان تحصل الباحث على (110) استبيان صالح للتحليل وقام بمعالجة البيانات بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المطال الفكري في مؤسسة Condor المستوى جيد.

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة ENIEM بمستوى متوسط.

- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.

- اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة ENIEM.

- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود لأداء متميز في مؤسسة Condor وعدم وجود في مؤسسة ENIEM.

- بعد عملية المقارنة بين المؤسستين نجد أن الاستثمار لرأس المال الفكري له دور كبير في تفعيل القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق أداء متميز وهذا ما حققته دراستنا الميدانية لمؤسسة Condor

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار الرأس المال الفكري في تحقيق أداة متميزة من خلال القدرات الإبداعية بمؤسسة Condor، حيث تفسر الاستثمار للرأس المال الفكري من خلال القدرات الإبداعية (73%) من التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميزة بمؤسسة Condor، حيث يفسر الاستثمار للرأس المال الفكري (71%) من التباين للأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.

الدراسة الثانية: سعد قرمش زهرة 2016 بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة"RAIK" أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكدة(RAIK) وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة من 325 مفردة من موظفي، المركب وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 إصدار وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة (0.05)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المستقيمين (المتدربين) تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.

وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

الدراسة الثالثة: دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجائر العاصمة".

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة المسيلة، هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم ب (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف)

في تحقيق الأداء المتميز لدى إدارات وزارة الشباب والرياضة، عينة الدراسة تكونت من (50) إطارا يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتقويتهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.

يتوفر للموظفين فرص التدريب والتربص بفرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم.

تعمل الوزارة على بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام.

الدراسة الرابعة: دراسة خليل بورنان (2013 / 2014) دور البرامج التدريبية إثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية)، مذكرة ماجستير، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية إثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية واستخدم المنهج الوصفي واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية وطبق عليه استمارة مقياس وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- افتقار الدورات التدريبية للمنهج المنظم.
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.
- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- إعداد الدورات التدريبية لا يتم وفق الاحتياجات التدريبية.

الدراسة الخامسة: محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي (2007/2006)* بدراسة تحت عنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين". وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

"إلى أي مدى تسهم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية السعودية في تحقيق أهدافها المحددة له وفقا لوجهة نظر المتدربين؟"

وقام الباحث بدراسته في المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية بالإضافة إلى معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، هذا فيما يخص المجال المكاني، وكان مجال بحثه البشري متمثلا في المتدربين داخل المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمتدربين داخل معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني.

وقد خصت دراسة الباحث (335متدريا) كمجتمع لبحثه والمتمثل في المتدربين بالمعهدين المذكورين أنفا، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه وكانت عينته جميع أفراد مجتمع البحث، متبعا المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

تعلق المحور الأول بتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، أما المحور الثاني فقد تناول فيه الباحث الأساليب والوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، هذا بالإضافة إلى محور ثالث تناول فيه تقويم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية

الخاصة بإدارة الأزمات، كما تناول أيضا العقبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.

وتوصل إلى نتائج من بين أهمها:

- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

وقدم الباحث عدة توصيات أهمها:

- الاهتمام بتوضيح أهداف البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية للمتدربين ومشاركة الجهات المستفيدة في صياغتها.
- التأكد من توافق المهارات التي تتضمنها البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية مع الاحتياجات التدريبية للمدربين وللجهات المستفيدة.
- تفعيل استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المتنوعة والمتعددة بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لنتناسب مع طبيعة المهارات والموضوعات.

الدراسة السادسة: دراسة (توهامي عبد الحميد، 2006)، تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، وكانت الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية. وهدفت الدراسة إلى كيف يمكن تقييم الدور الذي تقوم به نشاط الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، شملت عينة البحث الأطباء (60) في المستشفى الجامعي - الحكيم بن باديس - بقسنطينة، وتوصل الباحث إلى أن التدريب يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وكذا تم التوصل إلى أن برامج التدريب تؤدي إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من أجل الحد من مشاكل الأداء.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة الممتدة من 2006 الى 2017 التي تناولت موضوعي التدريب، أو أداء العاملين بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في التدريب، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

إذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت التدريب بشكل منفصل، ومنها من تناولت أداء العاملين كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن مكوناتها ومحدداتها وتأثيرها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى.

7.1. مميزات الدراسة الحالية

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع التدريب فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على مؤسسات ذات طابع إنتاجي أو اقتصادي، وبعضها خدمية و الأخرى رياضية، كما تم تناول المؤسسات في القطاعين العام والخاص جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف، مواضيع وأهداف الدراسات، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة كونها ركزت على توفير التدريب للعاملين ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءتهم وان إعداد الدورات التدريبية لا يتم وفق الاحتياجات التدريبية بل تخضع لاعتبارات أخرى على مستوى المؤسسات الرياضية الجزائرية، وكذا درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في المؤسسات الجزائرية كما أن هذه العملية يجب أن تبنى تخطيط له أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث نرى أن لها تأثير على أداء.

الجانب النظري

الفصل الثاني

تدريب الموارد البشرية

تمهيد:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأنّ البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق الرفاهية.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

في واحد من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم فالأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي نفعاً، من غير العنصر البشري، فهو الأساس وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها.

مما دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، 2000، ص56).

1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

أشار Daft لمفهوم إدارة الموارد البشرية: بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (Daft and, Richard L,2008,p84)

كما عرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (حبيب،2000، ص32)

عرفها (صالح،2004، ص31) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"

وأخيراً نعرف إدارة الموارد البشرية (HRM): على أنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

لتنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.

2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل (صالح، 2001، ص24).

أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والاكتشاف،...الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

حيث تعاضم دور وأهمية إدارة الموارد على الصعيدين المؤسسي والدولي للأسباب التالية (شاويش، 2000، ص 25):

أولاً: على مستوى المنظمة

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

ثانياً: على المستوى القومي

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
5. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

كما برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ليجتاز هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

3.2. مبادئ إدارة الموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة أشار مستشارو الأعمال أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم على العديد من المبادئ، ولعل المبدأ الأساسي هو اعتراف أن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسة وأنه لا يمكن أن تكون أعمال ناجحة دون إدارة فعالة لهذه الموارد.

بالإضافة لمبدأ هام عبر عنه (Michael Armstrong) في كتابه

"A Handbook of Human Resource Management"

موضحاً أن احتمال نجاح الأعمال هو من أكثر الاحتمالات الممكن أن تتحقق إذا التزمت المنظمة

بالمبادئ التالية:

- أن تكون كل من السياسات وإجراءات شؤون الموظفين للمؤسسة ترتبط مع ارتباطاً وثيقاً.
- ضرورة تقديم مساهمة كبيرة لتحقيق أهداف الشركة وخططها الإستراتيجية.
- والمبدأ الإرشادي الثالث: يذهب إلى أن يقع على عاتق الموارد البشرية توجيه الموظفين أصحاب المواهب والرغبات التي تتوافق مع احتياجات التشغيل والأهداف المستقبلية للشركة.

4.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

المشاركة وتتمثل بـ:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختبار.
- استقرار الأيدي العاملة.

الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

5.2. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف والتدريب، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء.

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات حيث ارتى بأنه على الرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أنها لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توفر العناصر

الكفاء وتحافظ عليهم، وتعمل على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم باعتماد " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (سالم، 2002، ص52).

فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية. ليشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement):

العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية (درة و آخرون، 2008، ص41). وهو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف أفضل الأفراد في المؤسسة و الأكثر فاعلية في التنفيذ (Miner, John B.; Crane, Donald, 1995, P65,)

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

• أهمية الاستقطاب والتعيين:

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتفقد الموقف. (السالم، مؤيد، عادل، 2000، ص54).

فإن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى (شاويش، 2000، ص24):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء حياتهم الوظيفية.

3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
 4. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
 5. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية (السالم، 2002، ص12).
 6. إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائمًا وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفاعلية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يتأثر هو الآخر، لذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.
 7. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.
 8. إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار.
 9. في المعاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء (شاويش، 2000، ص45).
- حيث تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية الاستقطاب و الاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، فالاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الهيئي، 2000، ص25).
- ويرى (السالم، 2002، ص35) أن خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختيار الأولي والقرار النهائي والكشف الطبي ثم التعيين.
- في حين يرى (السلمي، 1997، ص55) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه

الشخص المطلوب، و الإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

أما مصادر الاختيار فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف والجامعات والشركات الاستشارية ومكاتب التوظيف الحكومي، والمدارس والطلبات الشخصية، والنقابات (السلمي، 1997، ص74).

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، والتقويم ففي أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم وحرشوش، 2002، ص52).

6.2. التدريب:

هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها.

1.6.2. مفهوم التدريب: هو عملية تعديل ايجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها و تحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته.

يعتبر التدريب احد أهم الآليات أو التقنيات العامة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة.

الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف.

كما يعتبر التدريب نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية. (أحمد، 2005، ص319)

2.6.2. أنواع التدريب:

أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ- **توجيه الموظف الجديد " Orientation "**: في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد كما أن هناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك يعتمد على المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات فيها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق وأهم البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي: (أحمد، 2005، ص324)

- معلومات هامة عن المشروع.
- نظام العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف والآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والإسقاطات.
- الإجازات العادية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع و الإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الإجازات والأعياد.
- الترفيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

ب- **التدريب أثناء العمل " On the job training "**: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في مواقع العمل وليس في مكان آخر في تطبيق كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين مما يزيد من أهمية هذا التدريب، أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية إنما عليه أن يتلقى معلومات على الآلة، هنا انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة.

ت- **التدريب بغرض تجديد المعارف و المهارة " skill lenewal training "**: حينما تتقدم مهارات ومعارف الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم

الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات والمستندات وتحتاج شاغلي هذه الأعمال إلى المعارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.(أمين، 1998، ص115-116)

ث- **التدريب بغرض الترقية و التنقل** "Promotion transfer training": تعني الترقية أن هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف

ج- **التدريب لتهيئة المعاش** "Retirement training": في المنظمات يتم تهيئة الفرد والعاملين في كبار السن إلى الخروج على المعاش و بدلاً أن يشعر الفرد انه "ركنه على الرف" بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه عن البحث عن ظروف جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة في الخروج على المعاش.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

أ/ التدريب الفني والمهني:

يهتم هذا التدريب بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها مثلا أعمال الكهرباء والتجارة و الميكانيك والصيانة والتشغيل. (أحمد، 2005، ص326)

ب/ التدريب التخصصي:

ويضمن هذا التدريب معارف ومهارات علي وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وصيانة الكمبيوتر كما لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ح- **التدريب الإداري**: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا(الإشرافية)، أو الوسطى أو العلية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.(أحمد، 2005، ص326)

3.6.2. مراحل التدريب: يمر التدريب بعدة مراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى: التحضير

ويفيد في جعل المتدرب يشعر بالراحة واكتشاف معارفه السابقة عن العمل المهني، وإثارة اهتمامه من أجل التعلم والتدرب.

المرحلة الثانية: العرض

ويفيد في إرشاد المتدرب بالقول والفعل والتوضيح والتعليم ببطء وبشكل صحيح ومتابعة الخطوات والمراحل المقطوعة للتأكد من أن المتدرب أو المتعلم قد تعلم بالفعل.

المرحلة الثالثة: الأداء والتجريب

ويفيد في اختيار المتدرب من خلال والإكثار من الأسئلة لماذا؟ كيف؟ ومتى؟ وأين؟....؟. وإعادة تعليم وتدريب إذا لزم الأمر والاستمرار حتى يثبت المتدرب أداء مهامه وعمله.(عادل، ب.س، ص274)

المرحلة الرابعة: المتابعة

وتفيد في إطلاق المتدرب وتعويده الاعتماد على النفس والتحقق من أن المعني يقوم بتتبع التعليمات الموجهة ومواصلة المتابعة حتى التثبيت من أن المتدرب أصبح قادرا على أداء مهامه بسهولة.

خلاصة:

نلاحظ اليوم اهتماما كبيرا بفن قيادة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولت العالمية، فالمطلوب الآن ليس القيادة التي تتعامل مع الوضع القائم، وإنما المطلوب هو القيادة التي تسعى إلى تحويل الحاضر إلى مستقبل أفضل، وتدير التغيير الذي هو حادث لا محالة (كنعان، 1998، ص68)

مما سبق نخلص إلى كون إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات استمرارية البنك والمحافظة على مكانته في ظل السوق العالمية التي نشهدها، وما ينطوي عن هذا الالتزام من تميز في الخدمات و الانفراد بها، الأمر الذي أكسبها أهمية و حيوية خاصة تتطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف الإدارية.

فبعد أن كان ينظر إليها بوصفها أدوات الإنتاج أصبحت تمثل موردا مهما من موارد المؤسسة، بما تحمله من فكر ومعرفة تولدت لديها نتيجة لاحتكاكها بالعمل، واكتسابها المهارات والخبرات اللازمة لأدائه، وعليه فأن الأمر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة اتجاهها، و إدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها (أبو شيخة، 2000، ص69).

خصوصاً في ضوء التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجيا، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، فلم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافياً، لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

الأداء المتميز

تمهيد

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة وامتزايدة في المؤسسات الرياضية والاقتصادية لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

1.3. مفهوم الأداء المتميز

لقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، كما أنه يتعذر على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (والتي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز)، وفيما يلي عرض بعض التعاريف الخاصة بالأداء المتميز:

يقصد بالأداء المتميز على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة". (بسام، 2005، ص 48)

ويعرف (Privett) الأداء المتميز أنه "السلوك (الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق". (بسام، 2005، ص 49).

كما عرف الأداء المتميز أنه "ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بهما عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة)، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنييس مورجان" بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية". (السلمي، 2002، ص 11)

ويعرف الأداء المتميز بأنه "هو أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد". (جلال، شريف، 2002، ص 132)

كما يعرف على أن الأداء المتميز هو "أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز الموكل إليهم بشكل استثنائي". (جلال، شريف، 2002، ص 96) من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات.

- الأداء المتميز هو توظيف المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم من أجل إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا.

يشمل الأداء المتميز نشاطات عديدة، فلكي يكون الفرد متميزا في أدائه ينبغي عليه أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التميز يشير في مضامينه إلى العلاقة النسبية التي يتم مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات أداء معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسيق الأداء المتميز.

وتعدد تعاريف التميز يعكس درجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معا ولهذا خصص مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري التالي:

1. الكفاءة: حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة: (كاظم، 2004، ص 318).

تعرف الكفاءة بأنها "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل المدخلات أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات".

كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة".

أما مدخل العلاقة الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية تحقيق حاجات العاملين، فقد أضيفت عدة مصطلحات مثل العمل الجماعي، روح الفريق، فرق العمل، وقد عبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

2. الفعالية: استمرت الجهود العلمية في محاولات تقليص مفاهيم التميز الإداري حتى توصلت المداخل الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وظهور مفهوم الفعالية مؤكدا على تحقيق أهداف المؤسسة آخذا بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة في البيئة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وفعاليتها. (كاظم، 2004، ص 320)

ومنه يقصد بالفعالية أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات". (صالح، 2006، ص 84). وبالتالي نعبر عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة" (عادل، 2006، ص 06) وفي الأخير يمكن القول أن الجهود الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء الإداري لم تتوقف بل استمرت في محاولات منها لتحديد أمثل لتميز الإداري.

2.3. أهمية الأداء المتميز

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في: (أضواء، 2012، ص 18).

- أن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة، أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
- أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
- أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري.
- أن الأداء المتميز يجب أن يكون متكاملًا ولا يتجزأ.
- أن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحًا في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقة سريعة للفشل في مدة تالية.
- أن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الأداء.
- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.
- أن الأداء يرتبط بوجود المؤسسات أو تلاشيها أو انحيارها وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمرا طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.

3.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز

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

1.معايير الأداء المتميز:

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

2. التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).

3. التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

4. المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

5. تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

6. إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات الإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

7. نتائج الأعمال:

يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية)

2. استراتيجيات الأداء المتميز: تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض استراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن المثير للاهتمام أن هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون أقل شيوعا في مؤسسات أخرى وأهم ثلاث استراتيجيات هي:

1. التركيز على الأداء الإيجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.

2. تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، والتفاؤل بدلا من التشاؤم، والنقد الإيجابي والدعم بدلا من النقد السلبي الهدام.

3. التركيز على الفضيلة، وفلسفة السعادة، وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل. بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستراتيجية التي تتبنى الاتجاه الإيجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء. (حسنا، 2011، ص 58).

4.3. مفاتيح الأداء المتميز

سنتطرق في هذا المبحث إلى دوافع ومقومات والمتطلبات التي يجب توافرها من أجل تحقيق الأداء المتميز وكذلك إلى مؤشرات قياس الأداء المتميز وفي الأخير إلى تكاليف الأداء المتميز. - دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أن هناك تغير وتحول كبير، حيث تغير التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، كذلك من التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المؤسسة.

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التمييز، لأن المؤسسات التي تعتقد فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتمييز، ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلى فيما يلي:

- معدلات التميز السريعة.
- المنافسة
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات. (عادل، 2006، ص 07).

الأسباب الداعمة للتمييز والتي تتمثل في العناصر الآتية:

1. **التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية". (عادل، 2006، ص 07).

والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كوكنا نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة غاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة". (بلهادي، 2008، ص 133).

2. المنافسة: إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها مفاهيم تدعيم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي خلال هذه الفترة أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضا، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم دول العالم، بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، وهذا ما جعل من المؤسسات ضرورة مواجهة نوعا جديدا من المنافسة ألا وهي منافسة علاجها التميز في الأداء. (عادل، 2006، ص 10)

3. تكنولوجيا المعلومات: إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه (بلهادي، ص 134)، ويمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات" وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات.

وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة.

4. حفظ المكان والمكانة: يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فيقصد بالمكان "هو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها".

ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية، باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن أهم أركان "المكان" أي داخل المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي:

- القوى البشرية.
- الثقافة التنظيمية.

– الهيكل التنظيمي.

– القيادات التنظيمية. (رفعت، 2004، ص 173)

5. تنامي الشعور بالجودة: نظرا للتغيرات السريعة أدى المؤسسات بضرورة البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فبواسطة التميز الذي يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضمن لها البقاء والاستمرار، ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما: "أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".

5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مقومات، كما يتطلب توافر عناصر التي تمثل متطلبات الأداء المتميز وفيما يلي تذكر أهم مقومات ومتطلبات الأداء المتميز.

أ – مقومات الأداء المتميز:

تتمثل هذه المقومات فيما يلي: (بومدين، 2006، ص 128).

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية:

– الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.

– الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

2. مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق الهياكل التنظيمية، وتتضمن هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

4 نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

(مدحت، 2008، ص 119).

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوب وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميته أو توجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. نظام الإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات مستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقوم النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ومعايير الأداء المقررة.

8. قيادة فعالة تتولى وضعاً لأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز

ب. متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

1. تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوبة وطرقه والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ.
2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من (مواد - معدات معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.
3. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
4. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.
5. ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
6. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم. (سندية، 2008، ص 08-10).

وفي الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الأفراد العاملين الأقل تميزا والذين لا يصلون إلى مستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة ومعالجة التصور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.

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

تقليل ضغط العمل: المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلباً على مستوى أداء الأفراد العاملين.

توفير مناخ تنظيمي ملائم: أي لا بد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وكذا المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل، ونمط القيادة.

نوعية حياة العمل: تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء الأفراد العاملين، لذا يجل الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، والهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عال لها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة بالإبداع والابتكار.

تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال: المقصود به الأساليب التي تدرس تفضيلات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسوها ملائمة لهم.

زيادة الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد.

تعديل السلوك: إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز، إذ يتم بموجب ذلك تغيير أفعال العاملين وسلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة بها، من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال واستخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على إحداث التغيير. **تبني الأنماط القيادية المناسبة:** يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي. (سندية، 2008، ص 10).

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء المتميز والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و إنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبني في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (04) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.
- معرفة برنامج سير الإدارة.
- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.
- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.
- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.
- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص80)

3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.4. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134) ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **تدريب وتكوين الموارد البشرية.**

2.3.4. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **الأداء المتميز.**

4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد، 2006، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زدوتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 38 موظف المسجلين لسنة 2021.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (34) موظف، وذلك مع استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (شليبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 14 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمال المؤسسة الرياضية.

- المحور الثاني: للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: "إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولى للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان،

ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (4) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين	0.582	0.002
2.	تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم والافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية	0.743	0.000
3.	زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية	0.721	0.000
4.	زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة	0.567	0.003
5.	تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل بجدية ومثابرة	0.643	0.009
6.	التدريب يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية	0.676	0.007
7.	التدريب يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية	0.701	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً،

إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل	0.660	0.000
2.	توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	0.703	0.003
3.	المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة	0.676	0.005
4.	تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية	0.702	0.000
5.	الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية	0.654	0.021
6.	الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.623	0.000
7.	تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية	0.662	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (3): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ				
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.664			
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.669		المحور الثاني	
ثابت	14	عدم حذف أي عبارة	0.666		جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.664 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.669 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.666 ويضم 14 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة دور تدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لكا2.

8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.4. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

2.8.4. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما الاستبيان فتم تحضيره في شهر ماي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2021/05/02 إلى 2021/05/20، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصة

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

الفصل الخامس :

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1.5. عرض النتائج:

1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.

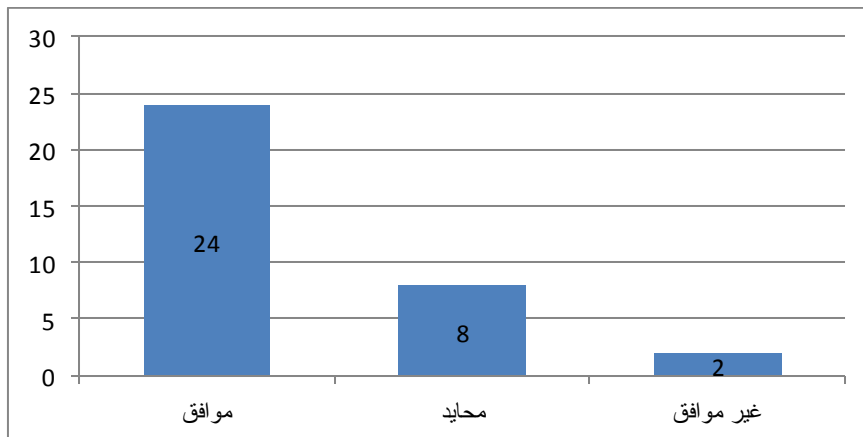
جدول رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a22,824	34	70.58	24	موافق
						23.52	8	محايد
						5.88	2	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 70.58%، محايد بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 23.52%، غير موافق بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 2.94%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a22,824 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.



الشكل رقم (1): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

العبارة 2: تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم والافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية.

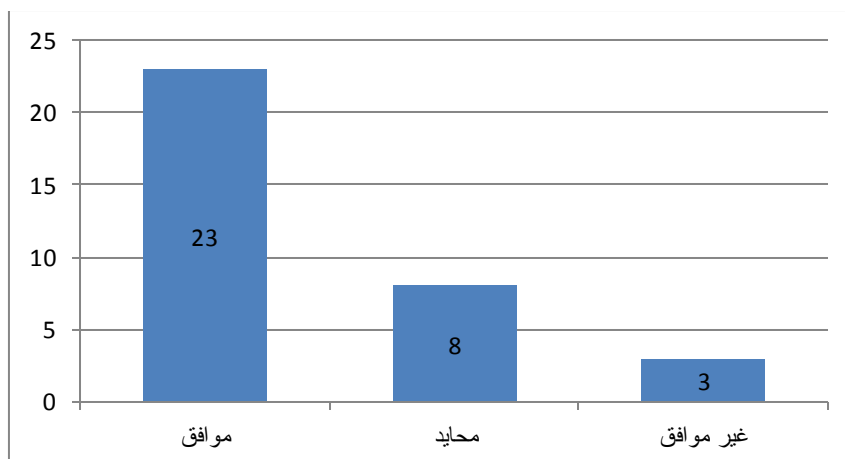
جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a19,118	34	67.64	23	موافق
						23.52	8	محايد
						8.82	3	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح موافق بـ 23 مشاهدة وبنسبة 67.64%، محايد بـ 8 مشاهدة وبنسبة 23.52%، غير موافق بـ 3 مشاهدة وبنسبة 8.82%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a19,118 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم والافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية.



الشكل رقم (2): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

العبارة 3: زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.

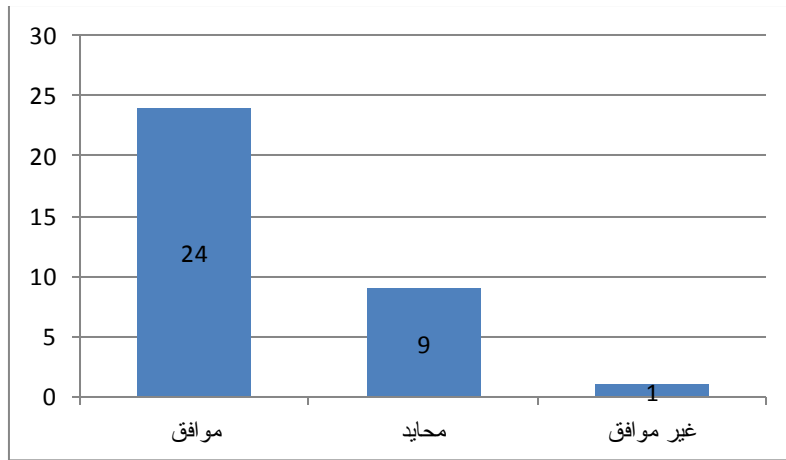
جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	70.58	34	a24,059	5.991	2	0.000	0.05
محايد	9	26.47						
غير موافق	1	2.94						
المجموع	34	100						دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح موافق بـ 24 مشاهدة وبنسبة 70.58%، محايد بـ 9 مشاهدة وبنسبة 26.47%، غير موافق بـ 1 مشاهدة وبنسبة 2.94%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a24,059 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.



الشكل رقم (3): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

العبرة 4: زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة.

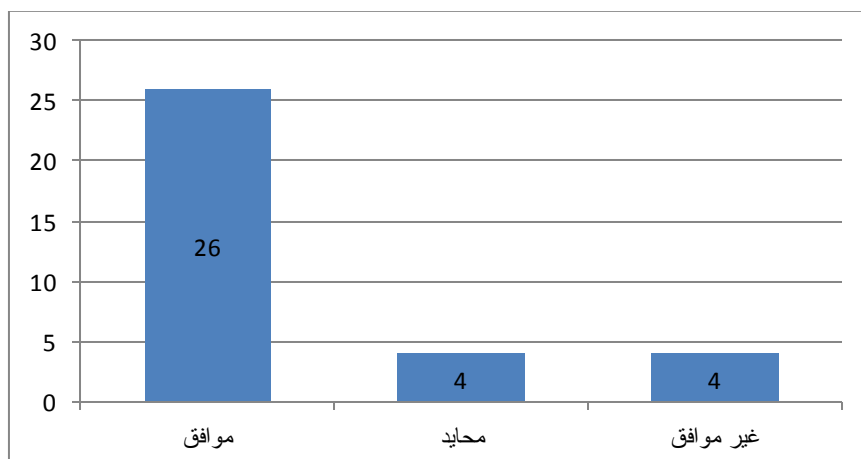
جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a28,471	34	76.47	26	موافق
						11.76	4	محايد
						11.76	4	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 76.47%، محايد بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 11.76%، غير موافق بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 11.76%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a28,471 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة.



الشكل رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

العبارة 5: تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل بجدية ومثابرة.

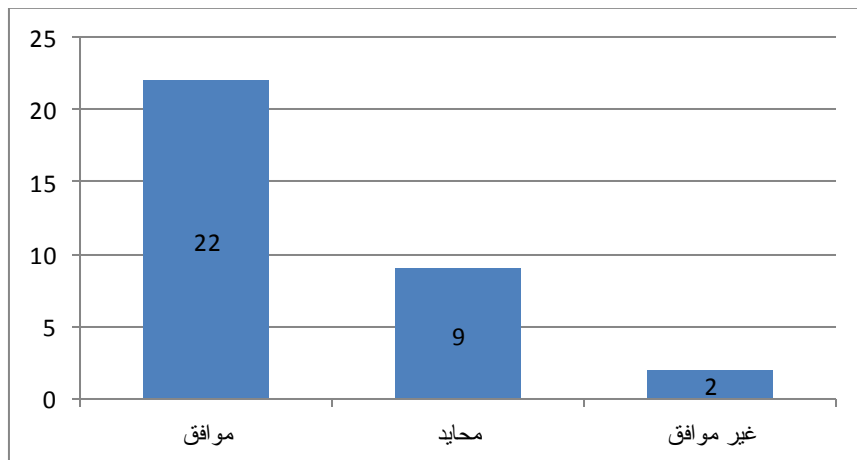
جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	64.70	34	a16,647	5.991	2	0.000	0.05
محايد	9	26.47						
غير موافق	3	8.82						
المجموع	34	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح موافق بـ 22 مشاهدة وبنسبة 64.70%، محايد بـ 9 مشاهدة وبنسبة 26.47%، غير موافق بـ 3 مشاهدة وبنسبة 8.82%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a16,647 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل بجدية ومثابرة.



الشكل رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

العبارة 6: التدريب يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.

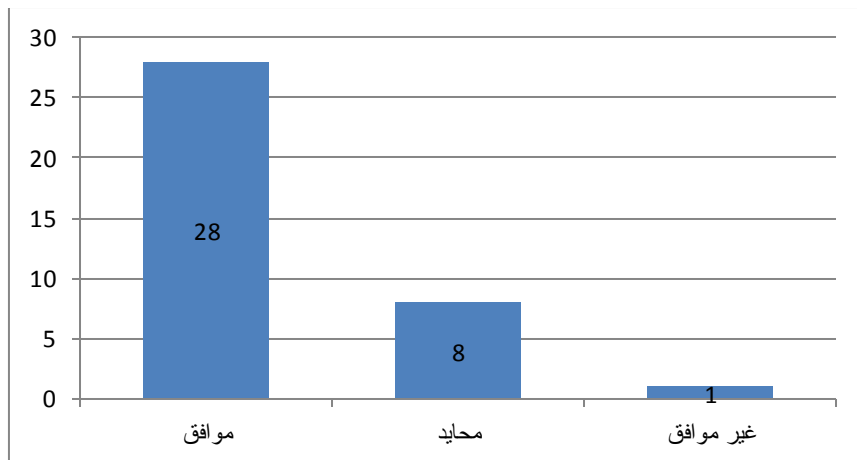
جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a26,882	34	73.52	25	موافق
						23.52	8	محايد
						2.94	1	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 25 وبنسبة 73.52%، محايد بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 23.52%، غير موافق بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 2.94%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a26,882 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي التدريب يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.



الشكل رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

العبارة 7: التدريب يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية.

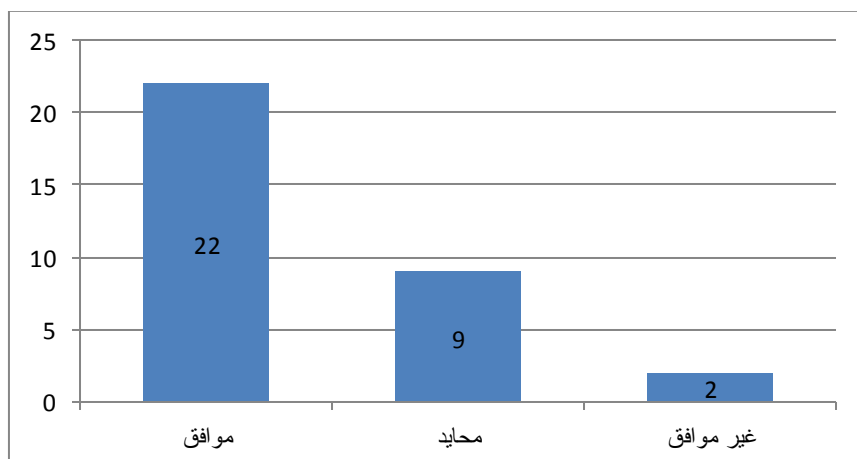
جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	64.70	34	a16,647	5.991	2	0.000	0.05
محايد	9	26.47						
غير موافق	3	8.82						
المجموع	34	100						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 64.70%، محايد بقيم مشاهدة 9 وبنسبة 26.47%، غير موافق بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 8.82%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a16,647 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي التدريب يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية.



الشكل رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 8: زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل.

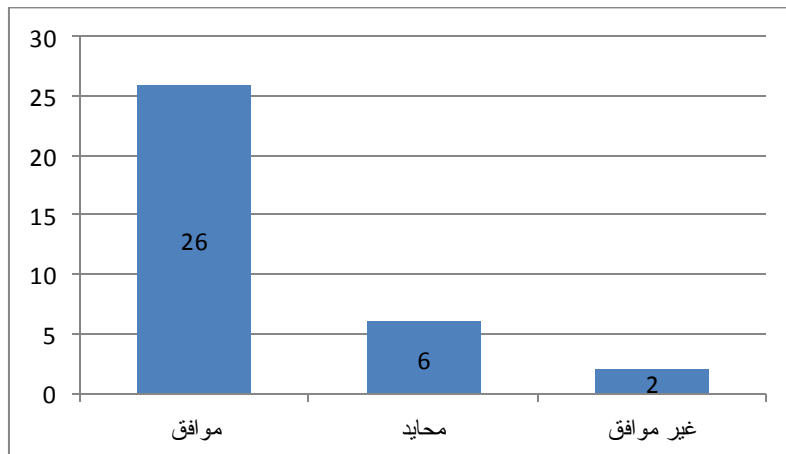
جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a29,176	34	76.47	26	موافق
						17.64	6	محايد
						5.88	2	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 76.47%، محايد بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 17.64%، غير موافق بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 5.88%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a29,176 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل.



الشكل رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

العبارة 9: توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية.

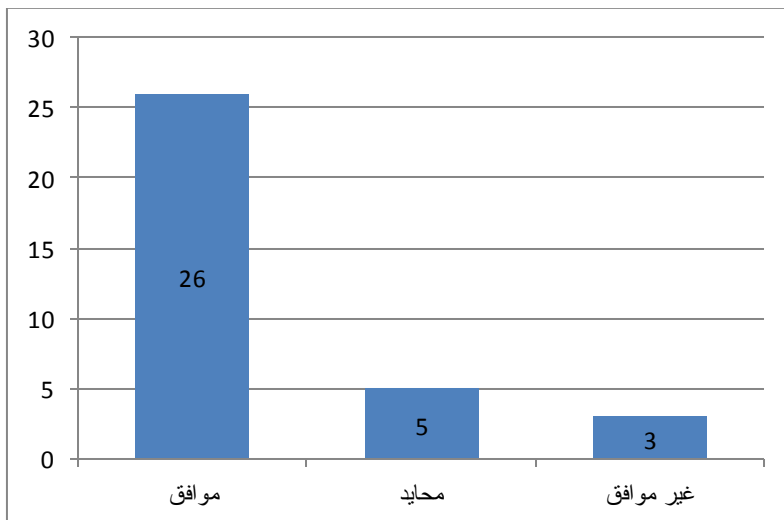
جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a28,647	34	76.47	26	موافق
						20.00	5	محايد
						8.82	3	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 76.47%، محايد بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 14.70%، غير موافق بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 8.82%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a28,647 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرر أي توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية.



الشكل رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

العبارة 10: المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة.

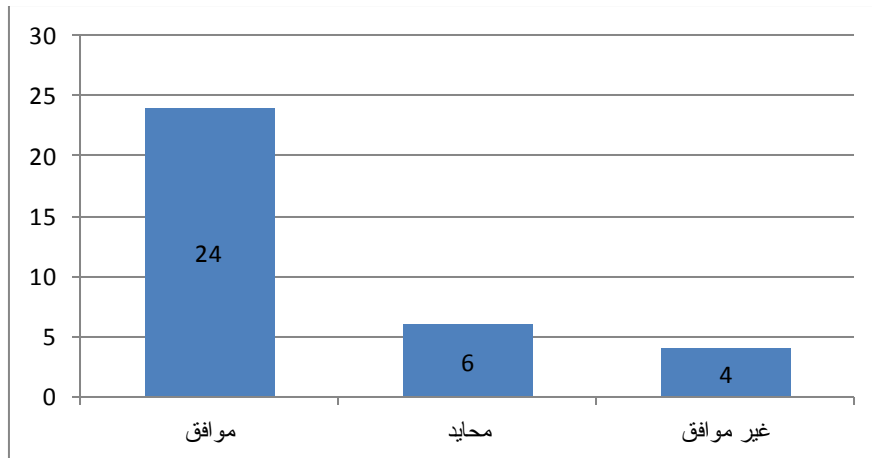
جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a21,412	34	70.58	24	موافق
						17.64	6	محايد
						11.76	4	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 70.58%، محايد بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 17.64%، غير موافق بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 11.76%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a21,412 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة.



الشكل رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

العبارة 11: تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية.

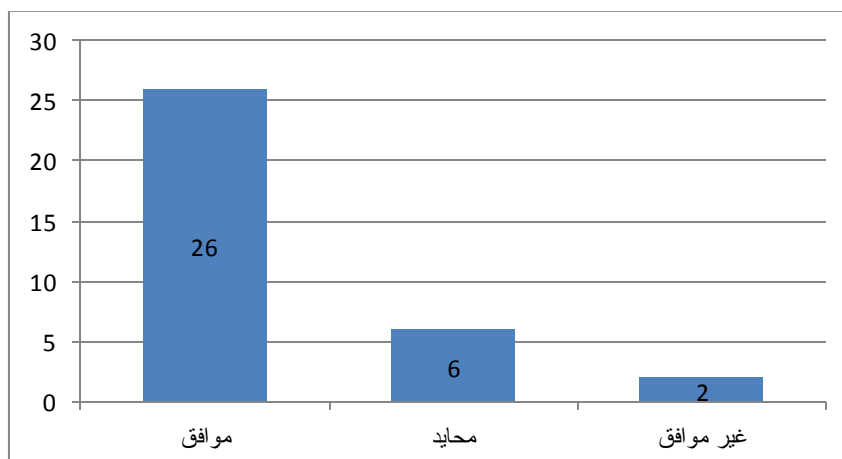
جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a29,176	34	76.47	26	موافق
						17.64	6	محايد
						5.88	2	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (11) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 76.47%، محايد بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 17.64%، غير موافق بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 5.88%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a29,176 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية.



الشكل رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

العبارة 12: الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية.

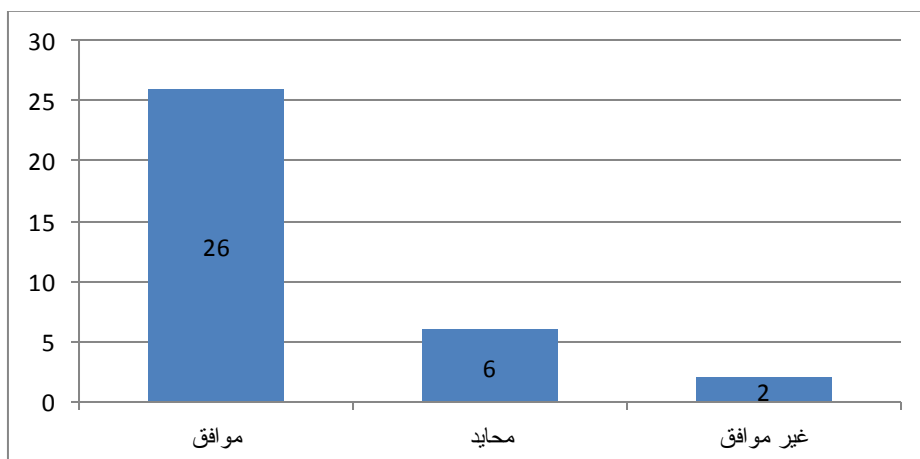
جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a29,176	34	76.47	26	موافق
						17.64	6	محايد
						5.88	2	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 26 وبنسبة 76.47%، محايد بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 17.64%، غير موافق بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 5.88%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a29,176 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية.



الشكل رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

العبارة 13: الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

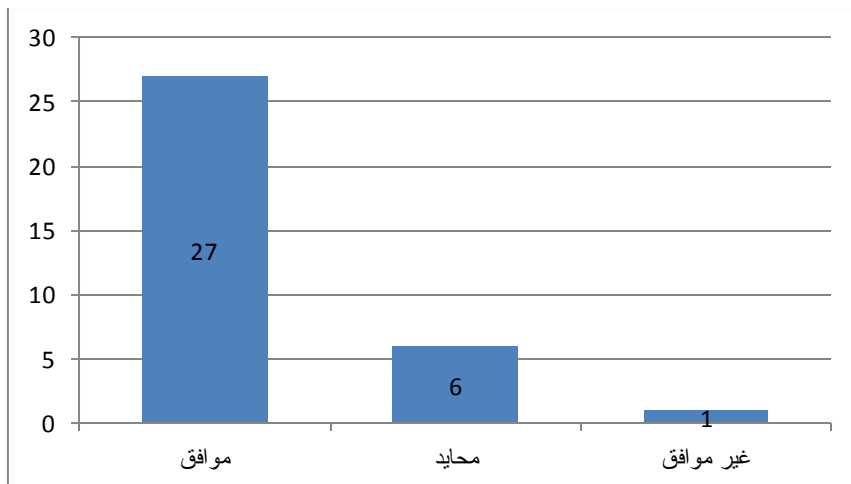
جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a33,588	34	79.41	27	موافق
						17.64	6	محايد
						2.94	1	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 27 وبنسبة 79.41%، محايد بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 17.64%، غير موافق بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 2.94%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a33,588 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار.



الشكل رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

العبارة 14: تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية.

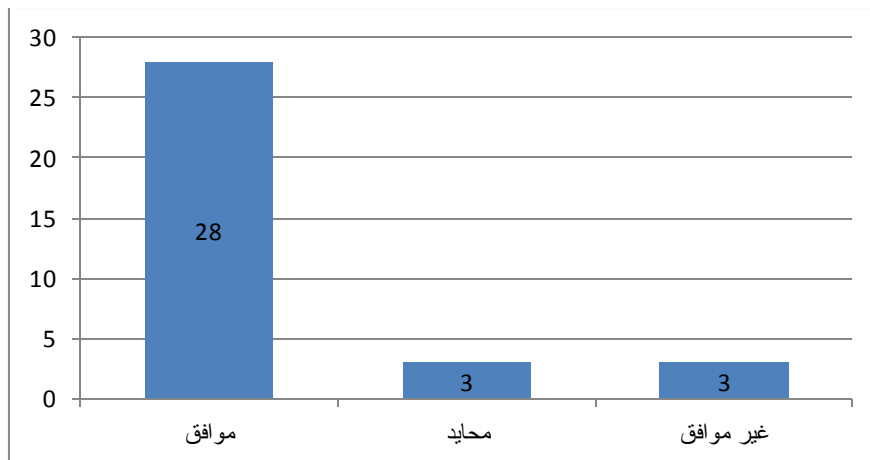
جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	a36,765	34	82.35	28	موافق
						8.82	3	محايد
						8.82	3	غير موافق
						100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح موافق بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 82.35%، محايد بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 8.82%، غير موافق بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 8.82%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت 36,765^a وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الاستنتاج: توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار أي تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية.



الشكل رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (18): للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا 2
1	الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين	a22,824	0.000	دال احصائيا
2	تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم والافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية	a19,118	0.000	دال احصائيا
3	زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية	a24,059	0.000	دال احصائيا
4	زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة	a28,471	0.000	دال احصائيا
5	تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل بجدية ومثابرة	a16,647	0.000	دال احصائيا
6	التدريب يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية	a26,882	0.000	دال احصائيا
7	التدريب يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية	a16,647	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في أن للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية. وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

هذا ويتفق مع دراسة توهامي عبد الحميد، (2006)، تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، وكانت الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية. وهدفت الدراسة إلى كيف يمكن تقييم الدور الذي تقوم به نشاط الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، شملت عينة البحث الأطباء (60) في المستشفى الجامعي - الحكيم بن باديس - بقسنطينة، وتوصل الباحث إلى أن التدريب يهدف

إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وكذا تم التوصل إلى أن برامج التدريب تؤدي إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من أجل الحد من مشاكل الأداء. ودراسة محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي (2007/2006)* بدراسة تحت عنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين". وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

"إلى أي مدى تسهم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية السعودية في تحقيق أهدافها المحددة له وفقا لوجهة نظر المتدربين؟"

وقام الباحث بدراسته في المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية بالإضافة إلى معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، هذا فيما يخص المجال المكاني، وكان مجال بحثه البشري متمثلا في المتدربين داخل المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمتدربين داخل معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني.

وقد خصت دراسة الباحث (335متدريا) كمجتمع لبحثه والمتمثل في المتدربين بالمعهدين المذكورين أنفا، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه وكانت عينته جميع أفراد مجتمع البحث، متبعا المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

تعلق المحور الأول بتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، أما المحور الثاني فقد تناول فيه الباحث الأساليب والوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، هذا بالإضافة إلى محور ثالث تناول فيه تقويم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات، كما تناول أيضا العقبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.

وتوصل إلى نتائج من بين أهمها:

- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (19): للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

رقم	العبارات	كاي تربيع	Sig	نتيجة دلالة كا2
8	زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل	a29,176	0.000	دال احصائيا
9	توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية	a28,647	0.000	دال احصائيا
10	المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة	a21,412	0.000	دال احصائيا
11	تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية	a29,176	0.000	دال احصائيا
12	الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية	a29,176	0.000	دال احصائيا
13	الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار	a33,588	0.000	دال احصائيا
14	تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية	a36,765	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

وجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في أن للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية. وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

هذا ويتفق مع نتائج دراسة خليل بورنان (2014 / 2013) دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية (دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية)، مذكرة ماجستير، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل في الإدارات الرياضية الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي واعتمد على عينة من الأفراد العاملين في الإدارات الرياضية والبالغ عددهم 130 فرد وتم اختيارها بطريقة عشوائية ووطبق عليه استمارة مقياس و وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- افتقار الدورات التدريبية للمنهج المنظم.
- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء البرامج التدريبية.

- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

- إعداد الدورات التدريبية لا يتم وفق الاحتياجات التدريبية.

ودراسة (توهامي عبد الحميد، 2006، تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، وكانت الدراسة من أجل نيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية. وهدفت الدراسة إلى كيف يمكن تقييم الدور الذي تقوم به نشاط الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، شملت عينة البحث الأطباء (60) في المستشفى الجامعي - الحكيم بن باديس - بقسنطينة، وتوصل الباحث إلى أن التدريب يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وكذا تم التوصل إلى أن برامج التدريب تؤدي إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من أجل الحد من مشاكل الأداء.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

لتدريب وتكوين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية. تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية أين نصت على وجود أهمية كبيرة للتدريب في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور.

خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل التدريب في مجال الرياضة.

الفصل السادس:

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التدريب للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التدريب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لعمال المؤسسة الرياضية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمل لعمال المؤسسة الرياضية.
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

1.2.6. الإقتراحات:

إن استخدام الأساليب والفنيات في الإدارة لا يطرح أية صعوبات، كما لا تتطلب معرفة رياضية معمقة، ولكن استعمالها التطبيقي، يتطلب أن تكون مبدئيا سهلة الإدراك من طرف الأفراد والمؤسسات، وعليه ومن النتائج السابقة ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على المشكلات واتخاذ القرار الأكثر سدادا، نقدم الاقتراحات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:

- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التدريبية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين

فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التدريب العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

- اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التدريبية المنظمة خارج الوطن.

- اقتراح تعميم عملية التدريب على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أداءهم وأداء مؤسستهم.

- اقتراح تنظيم دورات تدريبية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

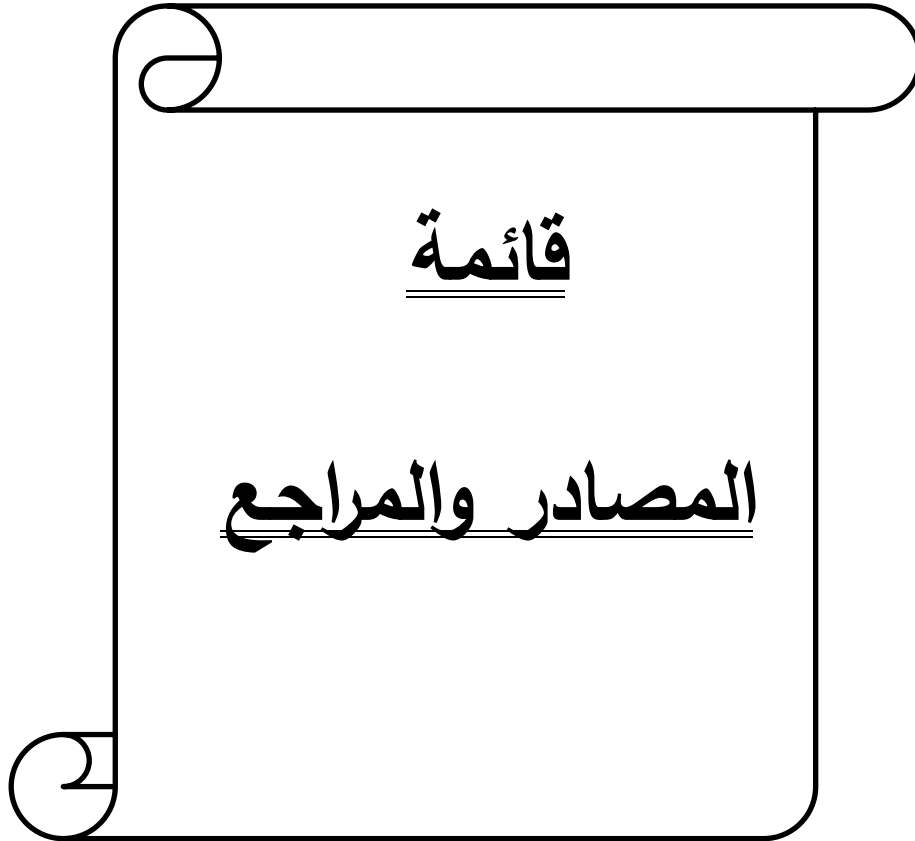
- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتدريب خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التدريب المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي.

2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح

آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:

- أهمية وجود قرار إداري يهتم بالتدريب بالمؤسسة الرياضية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى في الجزائر.
- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين تدريب وتكوين الموظفين واتخاذ القرار، ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.
- متطلبات تفعيل الأساليب العلمية الحديثة في التدريبات.



- القرآن الكريم.

1. حبيب الصحاف(2000): معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، عربي - إنكليزي، مكتبة لبنان، بيروت.
2. عصام بدوي(2004): موسوعة الادارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر.
3. المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت، لبنان.
4. المنجد في اللغة(1982): الجزء 1، دار المشرق،

II. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو شيخة، نادر أحمد(2000): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، عمان.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثاً أو رسالة: دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. أحمد ماهر(2005): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
4. أمين ساعاتي(1998): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي.
5. بيل مالكوم(1997): التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان.
6. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى(2003/2002): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر.
7. حسين حريم(2003): إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
8. درة، عبد الباري والصباغ، زهير(2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، عمان: دار وائل للنشر.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري(2004): الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
10. زكريا مطلق الدوري(2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان.
11. سالم بن مطر الغامدي(2000): التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة: منظور فكر إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة.
12. السالم ومؤيد حرحوش، عادل (2002): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

13. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث.
14. السلمي، علي(1997): إدارة الموارد لبشرية"، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثاني.
15. شاويش، مصطفى نجيب(2000): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
16. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
17. صفوت فرج (2007):القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
18. صلاح الدين محمد الباقي(2001): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي(2001): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر.
20. عادل حسن مصطفى زهير، الادارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
21. عادل محمد زايد(2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
22. علي السلمي(2002): إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
23. عمر عقيلي(2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة والبعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن.
24. كاظم نزار الركابي(2004): الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.
25. كنعان، طاهر حمدي(1998): تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في البلدان العربية، الإمارات: صندوق النقد العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
26. محمد فالح صالح(2004): إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل البيانات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
27. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

28. مدحت أبو النصر(2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
29. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1، الأردن.
30. مصطفى شلويش(2000): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
31. مهدي حسن وآخرون(1977): الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة.
32. الهيتي، خالد عبد الرحيم(2000): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان.

ب- رسائل التخرج:

1. بسام عبد الرحمن يوسف (2005): أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
2. بلهادي سعيدة (2008): تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علوم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
4. بومدين يوسف (2006): دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
5. جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف (2002): أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر 2019/2018.

ج- المجالات والدوريات:

1. أضواء كمال الجراح (2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الابداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.
2. حسناء حسن عبد المجيد (2011): القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد 132.
3. سندية مروان سلطان الحيايالي(2008): دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.
4. علي يونس ميا و آخرون. قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد1، سوريا، 2009.

3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Daft, Richard L, (2008):New Era of Management2 .nd ed. Australia: Thomson South- Western.
2. Invacevich, J., Lorenzi, P.,& Skinner, S., (1997): “ Management: Quality and Competitiveness”, 2th ed. Irwin, Newyork, U.S.A.
3. Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995), Human Resource Management: The Strategic Perspective (New York: HarperCollins.

قائمة الملاحق



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي



استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 14 عبارة مقسمة إلى محورين على النحو التالي:

- المحور الأول: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07.
- المحور الثاني: مكون من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 14.

الفرضية العامة:

- هل لتدريب الموارد البشرية دوره في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

1. للتدريب دور في تطوير أخلاقيات وسلوك العمال للمؤسسة الرياضية.
2. للتدريب دور في تحقيق الانتماء الوظيفي لعمال المؤسسة الرياضية.

الرقم	العبارات				موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	تعديل
المحور الأول:									
1.	الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين								
2.	تقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم والافتخار بالانتساب إلى الإدارة الرياضية								
3.	زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية								
4.	زيادة استيعاب التعليمات الصادرة عن السلطة الأعلى درجة								
5.	تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل بجدية ومثابرة								
6.	التدريب يساعد علي اضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية								
7.	التدريب يساهم في تحسين عملية الاتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية								
المحور الثاني:									
8.	زيادة الشعور بالولاء للإدارة عند أداء العمل								
9.	توطئة العلاقة بين الأفراد العاملين في الإدارة الرياضية								
10.	المساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي في خدمة المنظمة								
11.	تسهيل تكيف العمال مع التغيرات الحاصلة داخل الإدارة الرياضية								
12.	الزيادة من الارتياح النفسي نحو المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية								
13.	الرفع من مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار								
14.	تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل في الإدارة الرياضية								