

جامعة عمار ثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشأة الرياضية

التدريب كوسيلة للإستثمار في الكفاءات وعلاقتها بمستويات

الأداء لدى الأفراد

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط 2022 - 2023

* إشراف الأستاذ / الدكتور:

- د. دمانة عمر

● إعداد الطالب:

- عكوشياح فوزي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة والجامعة	الأستاذ
رئيس	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	صادقي علي
المشرف	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	دمانة عمر
المناقش	أستاذ محاضر بجامعة الأغواط	تريح محمد

السنة الدراسية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَر

سنة ١٤٢٠

إهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعائمه ووافر عطائه وله
الفضل على إحسانه.

أهدي عملي هذا إلى أعز وأغلى ما في الوجود "أمي الحبيبة".
إلى أعز وأغلى ما في الكون. "أبي الحبيب"
إلى كل من دعمني للوصول إلى هذا المنبر.
إلى كل من أحبني في هذه الحياة بكل إخلاص.

فوزي



كلمة شكر و تقدير

الحمد لله على نعمه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم، وعلى اله وأصحابه، وبعد:

الشكر أولا واخيرا لله عز وجل على ما يسر لنا من إنجاز هذه
المذكرة

فله الحمد والثناء ما هو أهله بأصدق العبارات وأوفاهها
نقدم شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف "دمانة عمر".

على ما قدمه لي من توجيهات كما لا يفوتوني أن أتقدم بكل
الشكر لطاقتهم عمل مديرية الشباب والرياضة بالأغواط
وخاصة المدير " لحرش عبد الحميد " على كل التسهيلات
المقدمة من طرفه

وأخيرا أسأل الله العظيم أن أكون قد وفقت في هذه المذكرة،
فما من توفيق فمن الله وما كان من خطأ فمن نفسي والشيطان.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة
	الإطار العام للدراسة
02	1. الإشكالية
02	2. الفرضيات
03	3. تحديد المصطلحات والمفاهيم
05	4. أسباب إختيار الموضوع
05	5. أهمية الدراسة
06	6. أهداف الدراسة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
09	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
09	تمهيد
09	المطلب الأول : عموميات حول الاستثمار في الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: تدريب الكفاءات

فهرس المحتويات

20	المطلب الثالث: أداء الأفراد
27	خلاصة المبحث
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسة الأولى: دراسة ليندة فريجة
30	المطلب الثاني: الدراسة الثانية: دراسة فردوس بن عزة
30	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة: دراسة نوال تدر
31	المطلب الرابع: الدراسة الرابعة: دراسة سعداني هناء
32	المطلب الخامس: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: الطريقة المنهجية للدراسة وأدواتها
36	1- الدراسة الاستطلاعية
38	2- منهج الدراسة
39	3- متغيرات الدراسة
40	4- مجالات الدراسة
41	5- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
42	6- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها
42	7- الخصائص السيكومترية للأدوات

فهرس المحتويات

45	8- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
47	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
52	المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
53	المطلب الرابع: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
53	المطلب الخامس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
54	المطلب السادس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
56	المبحث الثالث: مناقشة النتائج الدراسة
56	المطلب الأول: نتائج الفرضية الرئيسية
56	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
56	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
57	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
57	المطلب الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
57	الإستنتاج العام
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة

فهرس المحتويات

63	قائمة المراجع
68	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	رقم الجدول
43	مجالات الإجابة وفق مقياس ديكرات الثنائي	01
43	معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ديكرات الثنائي	02
43	حساب الثبات معامل الفاكرونباخ للإستبيان	03
44	يبين قيمة الثبات ومعامل الصدق لعبارات ومحاور الإستبيان	04
44	طريقة التجزئة النصفية للمقياس	05
47	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
48	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	07
49	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	08
50	اتجاه عبارات المحور الأول الإستثمار في تدريب الكفاءات	09
51	إتجاه عبارات المحور الثاني (مستويات الأداء لدى الأفراد)	10
52	نتائج الفرضية الرئيسية	11
52	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	12
53	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	13
53	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	14
54	نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	15

فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال	رقم الشكل
40	نموزج متغيرات الدراسة	01
47	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	02
48	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	03
49	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	04

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	إستمارة الإستبيان	01
73	إختبار الفاكرونباخ والبيانات الشخصية	02
77	إتجاه المحاور الدراسة	03
79	إختبار فرضيات الدراسة	04

التدريب كوسيلة إستثمار في الكفاءات وعلاقتها بمستويات الأداء لدى الأفراد

Training as a means of investment in competencies and their relationship to the performance levels of individuals

اسم الطالب

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على التدريب كوسيلة إستثمار في الكفاءات وعلاقتها بمستويات الأداء لدى الأفراد ولهذا الغرض استخدمنا المنهج الوصفي على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل بمديرية الشباب والرياضة تم اختيارها بشكل عشوائي لجمع البيانات استخدمنا أداة الإستبيان ، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل للنتائج إلى أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها ومستويات أداء أفرادها؛ بالإضافة إلى أن العامل الحاسم في تحسين مستويات أداء الأفراد هو الأستثمار في تدريبهم لتحسين جل المهارات والكفاءات والمعارف لديهم، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بأن تدرك المديرية أهمية وفعالية قدراتها وطاقتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التدريبية التي تجريها/ كما أن الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.

كلمات مفتاحية: التدريب، الأستثمار البشري، الكفاءات، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The study aims to identify training as an investment basket in competencies and their relationship to the performance levels of individuals and for this purpose we used the descriptive approach on a random sample of 50 workers in the Directorate of Youth and Sports was randomly selected to collect data We used the questionnaire tool, after collecting the results and processing them statistically, the results were concluded that the institution can be seen as a portfolio of resources and competencies controlled by the institution in a way that enables it to rely on it in the preparation and implementation of its strategies, including the promotion of In addition, the decisive factor in improving the performance levels of individuals is investing in their training to improve most of their skills, competencies and knowledge, which is received from the Human Resources Department appropriate motivation and guidance .

On this basis, the study recommended that the Directorate realize the importance and effectiveness of its capabilities and human energies represented in intellectual assets and work to build, activate and protect them from imitation to ensure excellence through the training advantages it conducts / and that the interest in competencies is not limited to considering them as a resource and sufficiency, but must be taken care of, as they are a resource that must be preserved and taken into account, especially since the thinking and creative mind needs support, attention, encouragement and intellectual nutrition.

Keywords: Trining, Humaninvestment, Competencies, Functionality.

مقدمة

مقدمة

لا شك بأن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة منظمات العمل لغرض تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها

وفي هذا السياق عند الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة و التطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، هذه الأخيرة تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة.

و لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة و هي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد، مما تطلب على إدارة الموارد البشرية الإستثمار في مواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة كفاءة إدارتها و كذا تالاستثمار فيها بطوير مفاهيمها و أساليبها الإدارية لتشجيع التغيير و تهيئة الظروف أمام العقول البشرية.

و كما هو و متفق عليه فإن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة عناصر هي الحصول على الأفراد و تدريبهم وتنميتهم وتحفيزهم ثم المحافظة عليهم، و تتوقف فعاليتها على فعالية كل عنصر من هذه العناصر.

واحدة من أهم السياسات التي تتبعها المؤسسات في سد أي خل أو نقص في مهارات العاملين هي الأخذ بعملية التدريب كوسيلة إستثمار لتغيير سلوك الأفراد و محاولة جعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء.

فالتدريب من المواضيع التي عالجتها كيفية الاستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية و السلوكية، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك و اتجاهات الأفراد و التغيير في إمكانياتهم العلمية و العملية و الوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة و الكفاءة العالية في مجال عملهم.¹

كما أن التدريب من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلا للتغيير و التطوير داخل المؤسسات، لذا فان أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار ايجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

و على هذا الأساس يطرح الدارسون في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع قضية ذات أهمية بالغة و هي انه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مفتوح أو مغلق فان الحقيقة التي أكدتها مختلف الأبحاث الامبريقية (تايلور، فيول، فيبر ... الخ) تبقى قائمة، و هي ضرورة ربط متغير التدريب المهني بالأهداف الأساسية للمنظمة.

¹ حبانة مجّد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 3 2011-2012

مقدمة

و في دراستنا هذه تم ربط متغير الأستثمار في تدريب الكفاءات بإحدى أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة و هي الكفاءة الإنتاجية و التي تعتبر من المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد و الجماعة، كما أن مدى وصول المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتوقف على مدى فعالية البرنامج التدريبي. وبناءا على ما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص العلاقة التي تربط التدريب المهني كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد والكفاءة الإنتاجية في مديرية الشباب والرياضة بالأغواط وعليه تم تقسيم الدراسة إلى فصلين زائد الإطار العام أين تم طرح الإشكالية وصياغة الفرضية بالإضافة إلى تحديد أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وبعض النقاط المنهجية من شرح المصطلحات وغيرها... إلخ

وفي الفصل الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة أين قمت بالإستعانة ببعض المراجع للشرح متغيرات الدراسة من الناحية النظرية وتقديم الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني كان بعنوان الإطار المنهجي للدراسة أين قمت بالدراسة الميدانية والإستعانة بأداة الإستبيان وتحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية spss.

الإطار العام للدراسة

- 1 الإشكالية
- 2 فرضيات البحث
- 3 تحديد المفاهيم المصطلحات
- 4 أسباب اختيار الموضوع
- 5 أهمية البحث
- 6 أهداف البحث

1. الإشكالية

قامت المؤسسات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات والمنشآت الرياضية بصفة خاصة بالإستثمار في جميع القطاعات، التي ترتبط بالوظائف المشتركة كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، حيث لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كآلة إنتاج الى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية أين بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمات على اختلاف نشاطها سواء عام أو رياضي. ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مريحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة.¹

فمن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

ما هي آليات الإستثمار في تدريب الكفاءات؟ وما علاقتها بمستويات الأداء لدى الأفراد؟

انطلاقا من التساؤل العام يمكن تجزئته إلى أسئلة فرعية كالتالي:

1-1 ما مدى فعالية البرامج التدريبية لتحسين أداء الأفراد بالمنشأة الرياضية ؟

2-1 هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءات في المنشأة الرياضية ؟

3-1 هل زيادة الإستثمار في الكفاءات يرفع من أداء المنشأة الرياضية؟

4-1 هل توجد علاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب التي قامو بها في المنشأة الرياضية؟

2. الفرضيات

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تقترح الفرضيات التالية:

1-2 الفرضية الرئيسية:

¹ سمالي محضية أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002. ص 12

الإطار العام للدراسة الدراسة

توجد علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.5 معنوية بين الإستثمار في تدريب الكفاءات بمستويات الأداء لدى الأفراد.

2-2 الفرضيات الفرعية

- تمثل البرامج التدريبية أداة فعالة لتحسين أداء الأفراد بالمنشأة الرياضية.
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الكفاءات في المنشأة الرياضية
- يؤدي زيادة الإستثمار في الكفاءات إلى رفع من أداء المنشأة الرياضية
- لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب التي قامو بها في المنشأة الرياضية

3. تحديد المصطلحات والمفاهيم

1.3 . مفهوم الإستثمار:

لغة: حيث المفهوم اللغوي له يأتي من الفعل حال المصدر استثمر ويستثمر وهو يشتق من تحول ثمر الرجل فيقال أثمر الرجل في المال أي نماه وزوده ، وعند يقال ثمر المال أي كثر فهو في اللغة يطلق على طلب الثمر والاستثمار في المال والعمل على نتاجه ونماؤه¹.

إصطلاحا: أما عن المفهوم الاصطلاحي له تتعدد التعريفات الخاصة له في أدبيات الاقتصاد والإدارة وقد تتشابه التعريفات مع بعضها أحيانا وقد تتباين في النحو الآخر ، فقد عرفه البعض وفقا لموافقة الشرع بأنه التحصيل المتعلق بنمو المال شرعا ، بعيدا عن المضاربة والتوافق مع جميع الطرق الشرعية .
ويطلق أيضا عليه بالتربح في الشركة ونشأة المشروع ونجاحه فهو يعرف بالإستثمار وهو حصول النمو في الشيء وتحقيق الزيادة فيه من خلال الوسائل والطرق الشرعية ، والبعض الآخر يعرفه اصطلاحا بأنه الزيادة في الدخل وتحقيق عدد من الإضافات الفعلية فيه ، عن طريق امتلاك الأصول وتحقيق العوائد. وقد يقوم الفرد بالتضحية على منفعة حالية من أجل منفعة المستقبل².

إجرائيا:

الإستثمار هو التخلي عن ثروة حالية، وتوظيفها في نشاطات مستقبلية من أجل الحصول على ثروة بمعدل هامش ربحي أعلى من قيمة الإستثمار في المستقبل.

¹ محفوظ جبار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة بولاية سطيف خلال الفترة 1999-2000. مجلة

العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05 ، 2003، ص 22

² خاوة إسماعيل ، عطوي عبد القادر التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة الدولية حول التمويل المشروعات

الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية جامعة فرحات عباس، سطيف ، أيام 25-28 ماي 2003 ، ص 13

2.3 مفهوم التدريب:

لغة: تدرب، يتدرب، تدرّب، أي الشئ الحدث أو تدريب هو إحداث الشئ من العدم.¹

إصطلاحاً: لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها إتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.²

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.³

التدريب هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد. و يعرف التدريب على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"⁴

إجرائياً:

إن التدريب هو عملية إسقال مهارات الأفراد من خلال دورات أو ورشات حول أمر لا يملكون فيه خبرة أو يملكون بنسبة قليلة.

3.3 تعريف الأداء:

لغة: الأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة الانجليزية التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه⁵

إصطلاحاً: يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة. ويرى

¹ الزمخشري، "أساس البلاغة"، دار الكتب العلمية بيروت/ لبنان، 1419هـ، 1998م، مادة ك.ت.ب، ط01، مج02، ص 369

² فريد شوشة، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 20.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 52.

⁴ محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 202

⁵ محمد حسن، مرجع سابق، ص 185

الإطار العام للدراسة الدراسة

البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه.¹

إجرائيا:

الأداء هو الجهد الناتج عن القيام بنشاط معين مثل ممارسة الرياضة

4.3. تعريف الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية حيث أنها تزيدو تقوى مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعلها مصدر جيد للتنافسية، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، و تعتبر منالمقومات الضرورية لوجود الكفاية الإنتاجية، و هي بذلك أفضل مصدر للتنافسية، فالميزة المبنية على الكفاءات كما أنها تتميزبالاستمرارية و طول مدة الحياة، و هذا إذا ما حافظت المنظمة على كفاءاتها و سعت إلى تنميتها و تطويرها.²

إجرائيا: يشير مصطلح الكفاءة من وجهة النظر التي تعني تحقيق أعلى المخرجات إلى ما هو متاح من المدخلات أو التكلفة، مما يعنى أن مستوى معين من الفوائد لا يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل فالكفاءة هي امتلاك المعارف، و الخبرات اللازمة لأداء العمل و تطبيق ذلك بفعالية.³

4. أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

1.4. السبب الشخصي:

• رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بتدريب الكفاءات ، خاصة ما يتعلق بجوانب تحسين أداءالعاملين.

2.4. الأسباب الموضوعية:

❖ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها.

❖ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوعي التدريب وتحسين أداء الكفاءات.

5. أهمية الدراسة

✓ التدريب يساعد الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص 42

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 20 .

³ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم أهداف المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في النشاطات البدنية والرياضية جامعة الجزائر 2003-2004. ص 24

الإطار العام للدراسة الدراسة

- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الكفاءات اتجاه العمل بالمؤسسة.
- ✓ زيادة إنتاجية العاملين كما ونوعا من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- ✓ يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- ✓ التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.

6. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في كفاءة أداء العاملين في المنشأة الرياضية.
- تحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء الكفاءات.
- تطوير النشاط التدريبي للكفاءات في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.
- محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الاول الأطار النظري للدراسة

تمهيد

المطلب الأول: عموميات حول الإستثمار في الموارد البشرية

1. مفهوم الإستثمار في المورد البشري
2. اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية
3. أبعاد الاستثمار في الرأسمال البشري

المطلب الثاني: تدريب الكفاءات

1. مفهوم وأهمية تدريب الكفاءات
2. طرق تدريب الكفاءات
3. خصائص ومكونات نظام تدريب الكفاءات بالمنظمة

المطلب الثالث: الأداء الأفراد

1. مفهوم الأداء ومحدداته
2. عناصر إدارة الأداء
3. تقييم الأداء

خلاصة المبحث

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

انحصرت أهمية الموارد المادية بالمنظمات المعاصرة، نظرا للدور الريادي للمورد البشري كمفتاح للنجاح والتغيير، حيث أصبح يمثل الانشغال الاستراتيجي بها، مما دعاها إلى التوجه نحو التسيير الأمثل له. حيث أطلق اسم الكفاءات على الموارد البشرية المتميزة، لأنها المورد الوحيد الذي يمتلك المعرفة، المهارات القدرات وهو المورد القادر على الإبداع والتفكير، والابتكار، وخلق القيمة بالمنظمة.

ونظرا لأهمية ومكانة الكفاءات الفردية، كمورد غير ملموسة، وكجزء مهم من رأس المال الفكري، ونظرا للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به هاته الكفاءات، وما تخلقه من ميزة تنافسية دائمة، تضمن للمنظمة الحفاظ على بقاءها، تحقيق التميز في أداءها، والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، فلا بد على المنظمة من الحفاظ عليها وتنميتها عن طريق التدريب الفعال والمستمر. من خلال ما سبق يظهر لنا مدى أهمية الإنفاق على التدريب من أجل تطوير مهارات وكفاءات العاملين داخل المؤسسة.

المطلب الأول : عموميات حول الاستثمار في الموارد البشرية

1. مفهوم الإستثمار في المورد البشري

هناك عدة تعاريف يعتبر الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع الرأس المال قيمة ومردوداً ، إذ عن طريق الانسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذو قيمة محدودة ، إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية ، التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بما ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الموضع الاقتصادي والاجتماعي للدول حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم " ، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث ذكر " آدم سميث " أهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره استثماراً وطنياً وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان إذ عن طريق الانسان تتقدم الأمم¹ ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك على طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود والأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فتجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق

¹ حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في النشاطات البدنية والرياضية

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجر التخلف وتنبواً مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من الموارد البشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها.¹ كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والالكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى الأفراد من العنصر البشري.

1- الاستثمار في الموارد البشرية هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد لتحقيق متغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية ، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في العمل.²

2- الاستثمار في الموارد البشرية هو عملية تهدف لسد النقص في المهارات القديمة واكتساب المعارف لمهارات جديدة.³

3- الاستثمار في الموارد البشرية اجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد ، لتحقيق هدف معين " ومن خلال ما سبق يتضح أن الاستثمار في الموارد البشرية هو عملية لرفع المهارات وتطويرها بالنسبة للعامل من أجل مقابلة احتياجات العمل ، وهدفه تطوير المعرفة والفهم المتخصص المرتبط بوظيفته معينة كما أنه يعتبر تعديل أو تصحيح لنقص معين في المهارات.⁴

وهناك تعارف أخرى تعددت بتعدد الآراء نذكر أهمها:

- التعريف الأول " الاستثمار البشري هو المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم الارادة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ويتمثل في اعتبار الفرد أصلاً من أصول المؤسسة ، يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية "¹.

- التعريف الثاني " الاستثمار البشري هو مجموعة الافعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمؤسسة والأفراد والأنظمة."

- التعريف الثالث " الاستثمار البشري هو اطلاق طاقات الفرد بالبحث والتنقيب عنها وحين يتم فسوف يعود ذلك بمزايا وفوائد عظيمة ."

- التعريف الرابع " هو محاولة تجميع توليفة مثلى من الموارد البشرية ، ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن ومن هذه الخصائص المتميزة مستوى عالي من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة احتمال عالي ومتنوع من المهارات والقدرات احتمال عالي النمو على المستوى الفردي".

¹ عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في العمل الإداري الجيزة ، مطبعة النيل ط1 ، 1996-ص10.

² محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية (بيروت ، الدار الجامعية سنة 1993) -ص 181 .

³ عل السلم إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (مصر، دار غريب للطباعة) - ص 348 .

⁴ رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، مصر الدار الجامع سنة 1999-2000 ص343-340.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

ومن خلال هذا يتضح ان الاستثمار البشري في اعتبار الفرد اصلا من اصول المؤسسة يمكن تحديد قيمته وقياس أنشطته قياساً كيميا بحيث يرتكز على الفارق بين الراجحين والخاسرين في القرن الواحد والعشرين، في مدى الاهتمام بالبشر واختيار أنسب السبل لتهيئتهم بشكل يمكن الاستفادة من خبراتهم بحيث يتجلى هذا الاهتمام من جانب الدول في تهيئة أفضل سياسات التعليم والصحة ومن جانب الشركات يتمثل في تهيئة ميل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأعمال وتهيئة مناخ عمل جيد لعقول مبدعة.

وما أستنتجه من كل هذه التعاريف السابقة لماهية الاستثمار في الموارد البشرية هو أن الاستثمار في الموارد البشرية، هو نشاط منظم ومستمر يتم تركيزه على الفرد حتى يحدث التغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية فهو عبارة عن عملية تهدف لسد النقص والضعف الذي واجهته في المهارات القديمة بحيث أنها تكسب معارف المهارات حديثة وجديدة وهو كذلك يزيد للفرد معلومات كي يحقق أهدافه المعينة لأنه المحور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية فهو يعتبر الفرد أصل من أصول المؤسسة.

2. اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية ، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:¹

1- قيم الادارة:

تعكس القيم الأساسية للادارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية ، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسة ، فعندما تقوم الادارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات ، فإن قيم وفلسفة الادارة لا سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل اليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال مدير الادارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة يميل الى معالجة الضغوط للأحداث الاستراتيجية الرئيسة أو الجوهرية ، وهذا من خلال التعامل الرائجة في المنظمة، وتوفير المعلومات الصحيحة ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة الشائعات مع والتي قد تؤثر بدورها على الافراد.

2- المخاطر والعائد على الاستثمار

بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية ، إلا أن الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر فينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال هذا السبب بسيط جدا ، وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد ، فالأفراد لديهم العادي، ويرجع الحرية لترك العمل وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك فلكي يمثل الاستثمار في الموارد

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة بومرداس 2010-

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

البشرية قوة جذب المستثمر فيجب أن يفوق العائد المتوقع من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة فإن المنافع المحققة قد لا تكون كبيرة بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع ومن ثم فإن متخذي القرار استعداداً للمفاضلة بين التكلفة الحالية العادية العالية في مقابل المنافع الاستراتيجية طويلة لا بد أن لديهم الأجل والمتمثلة في قوى عاملة ، أكثر التزاماً ومرونة وارتباطاً بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات .

3/ الرشد الاقتصادي

هو الاستثمار في التدريب حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب ، فإنه من المجزي أن تتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام، فقد تناول بيكر وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري الفرقة وقد قدمت الفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معياراً يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا، فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً، إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة الى منظمة أخرى، وبعد خلال التدريب نستطيع المنظمة الاسترداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من . الزيادة في انتاجية وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري، تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء، بل سيتحملها الفرد ، ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المنظمة الى منظمة أخرى، ومن ثم فإن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة من قبل التحاقه بالمنظمة ، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد فإنها ستضطر الى الاستثمار في التدريب العام دون أن ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحه المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى العمل في المنظمة الفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

4- نظرية المنفعة

عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات ، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار أيضاً، فإن يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا، يمكن أن تحقق هذا المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة ، وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة واجراءات الموارد البشرية ، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما الاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة، فإذا كانت انتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم فإنه يمكن القول أن تطبيق

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

الاختبار يحقق منفعة للمنظمة وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات على سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختبار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار. بالإضافة الى ذلك الانتاجية المتزايدة ، ومساهماتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الاسهام كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.¹

3. أبعاد الاستثمار في الرأسمال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الابعاد منها:

1- **البعد الثقافي** : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع

وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ،

وازداد درجة الوعي لديه بما يدور حولة

2- **البعد الاقتصادي**: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما

يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات اضافة الى أن الفرد المؤهل تعليما

وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- **البعد الاجتماعي** : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الانماط

والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم ! المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط

الأسرية ، اضافة الى تأثيره الملموس في شعور الانسان بالذات.

4- **البعد العملي**: حيث يوفر التعليم الكوادر العملية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير

بما يسهم في احداث النقلات الحضارية المختلفة واحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة

والتحسين المستثمر في وسائل المعيشة.

5- **البعد الأمني**: حيث تؤد العناية بتعليم وتدريب الفرد الى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع

ارتفاع المستوى التعليم والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، اضافة الى قناعة

الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

¹ حسن راوية: ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الدار الجامعية)، 2001-2005، ص 88

المطلب الثاني: تدريب الكفاءات

1. مفهوم وأهمية تدريب الكفاءات:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم وأهمية تدريب الكفاءات، يجدر بنا بداية تعريف الكفاءات، فما المقصود بالكفاءات؟
أ. مفهوم الكفاءات:

تعرف الكفاءات على أنها: "مجموعة منظمة ووظيفية من الموارد (معارف قدرات، مهارات...) و التي تسمح أمام جملة من الوضعيات بجل مشاكل وتنفيذ نشاطات و إنجاز أعمال"¹.
و يعرف زاريفيون (Zarifian) الكفاءة على أنها "الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله"²
وعرفت حمداوي الكفاءة "بأنها تجمع المعارف النظرية و التطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة"³. ويذهب الدليل العملي للمهن والعمالة الفرنسي لتعريف الكفاءة على أنها مجموع المعارف والسلوكيات والتي تظهر من خلال ممارسة عمل أو وظيفة معينة في إطار وضعية مهنية معينة"⁴

ب. تعريف تدريب الكفاءات:

هناك العديد من التعريفات لتدريب الكفاءات ويمكن أن نذكر منها: يعرف العيسوي تدريب الكفاءات على أنه: " نوع من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات و الحقائق المرتبطة بمهنة معينة "⁵.
وتعرفه البرنوطي كذلك على أنه: "نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحدا من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين... كما هو (تعليم) حيث ينطبق عليه تعريف علماء النفس للتعلم بكونه: تغير نسبي في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة لخبرة "⁶ وتدريب الكفاءات أيضا هو: "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"⁷

¹ محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2002، ص 43.

² - Philippe Zarifian, Le model de la compétence, Editions l'aisons, Paris, 2001. P 77.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر، ص 26

⁴ BELKAIED Mohamed, Séminaires sur "La gestion des compétence", CPE. Sonatrach, Oran, Juin 2005, p25.

⁵ عبد الرحمان العيسوي الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 145.

⁶ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 443

⁷ راوية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 163

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

ولكن يمكن أن نفرق بين تدريب الكفاءات والتعليم، من خلال وجهتي نظر، فمن الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقاً ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية، لكن تدريب الكفاءات أضيق نطاقاً بحيث يستهدف تنميته كفاءات قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل، ويعتبر عائد التدريب مباشراً بحيث يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.¹ و من وجهة النظر الوظيفية يمكن اعتبار تدريب الكفاءات هو عملية تعلم، وهناك صعوبة للفصل بينها نظراً لاعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

وينصرف تعريف تدريب الكفاءات كذلك إلى أنه: "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء".² ويعرف كذلك تدريب الكفاءات بأنه: "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".³

ج. أهمية تدريب الكفاءات للمنظمة والفرد:

لا ينكر أحد منا مدى أهمية تدريب الكفاءات للمنظمة والفرد على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً لإعادة النظر في برامجها التدريبية وربطها بالأهداف الإستراتيجية لها، وجعل تلك البرامج التدريبية أكثر فعالية مقارنة بتكاليفها، ومقارنة بالمنظمات الأخرى حيث بلغ حجم برامج التدريب و التوجيه للعاملين بالشركات كبيرة الحجم بالولايات المتحدة، ما يزيد عن عشرين بليون دولار عام 1998 وهو ما يتراوح بين 1 و 2 من موازنة الوظائف بالشركات الأمريكية»⁴

قد نتساءل عن ضخامة هاته المبالغ المخصصة للبرامج التدريبية، ولكن يزول تساؤلنا عندما نعرف أهمية التدريب وتدريب الكفاءات للمنظمة:⁵

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✓ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

¹ جمال الدين محمد مرسى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 333

² مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة، بغداد، 1991، ص 101.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 208.

⁴ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 357.

⁵ سهيلة محمد عباس وعلي حسن على إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 109-110

- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. طرق تدريب الكفاءات:

لدى المنظمات مجموعة من الخيارات تجاه أنواع وطرق تدريب الكفاءات المتبعة، والتي تريد التركيز عليها بدل غيرها وذلك وفقاً لأهدافها، وسياساتها العامة، وطبيعة ومجال نشاطها الحالي والمستقبلي. وقد تم تصنيف هاته الأنواع أو الطرق التدريبية حسب مجموعة من العوامل، وهي كما يلي:

1.2 طرق تدريب الكفاءات حسب مرحلة التوظيف:¹

1.1.2. توجيه الموظف الجديد:

لابد للموظف الجديد من مجموعة من المعلومات والتي تعرفه بمنظمتها الجديدة وكذلك عمله الجديد وذلك لتسهيل إدماجه بالمنظمة، وتدريبه على كيفية أداء عمله، وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقدم للموظف الجديد من أجل العمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، بينما يعتمد البعض الآخر على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة عن المنظمة، والتي تساعد الموظف الجديد على معرفة القانون الداخلي بالمنظمة، وكيفية سير العمل وتوقيته وثقافة المؤسسة عموماً².

2.1.2. التدريب أثناء العمل:

تصمم برامج التدريب أثناء العمل بحيث تكون بموقع العمل مباشرة لضمان كفاءة أعلى للتدريب، حيث يسعى المشرفون المباشرون بتدريب الفرد وتعريفه بالمعلومات اللازمة للقيام بعمله.

3.1.2. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

يقوم هذا النوع من التدريب أساساً، على أن معارف ومهارات الأفراد تتقادم مع الزمن، بالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، حيث يجب على المنظمة تصميم هذا النوع من برامج التدريب لمواجهة ومواكبة تلك التغيرات، وذلك لإكساب الأفراد العاملين كفاءات ومهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم باستخدام هذه الأنظمة الجديدة بصفة أحسن.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 323328، بتصرف

² زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس الإداري جامعة باتنة، 2007-2008 ص 43

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

4.1.2 التدريب بغرض الترقية والنقل:

تصمم برامج التدريب بغرض الترقية والنقل من أجل تمكين الفرد المرقى أو الذي يراد نقله من كفاءات مهارات ومعارف والتي تسمح له بأداء وظيفته الجديدة، لأنه دائما نفترض وجود فجوة أو انحراف بين كفاءات الفرد المرقى أو المنقول والكفاءات التي تتطلبها الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

5.1.2 التدريب للتهيئة للتقاعد:

تسعى المنظمات الراقية) لتصميم برامج تدريب للتهيئة للتقاعد، يتلقى من خلالها الأفراد العاملين الذين قاربوا سن التقاعد برامج تدريبية تساعدهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، وطرق تساعدهم على البحث عن اهتمامات أخرى بدل الوظيفة الحالية، وكيفية السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

1.2 طرق تدريب الكفاءات حسب الوظائف¹:

1.2.2 التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني، حيث تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس ومراكز للتدريب يتعلم بها العمال ويحصلون من خلالها على شهادة فنية تمكنهم من أداء وظائف فنية، وغالبا ما تتعهد المنظمة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2.2.2 التدريب التخصصي

تتضمن برامج التدريب التخصصي تلقين المتدرب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهنا لا تركز هاته البرامج تركيزا كثيرا على الإجراءات و الأعمال الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

1.2.2 التدريب الإداري:

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

1.2 طرق تدريب الكفاءات حسب مكانها²:

1.3.2 التدريب داخل الشركة:

في هذا النوع من التدريب تتكفل المنظمة لوحدها بتصميم برامج التكوين المناسبة، ولها الخيار بأن تستعين بمدرسين من المنظمة أو من خارجها.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323328، بتصرف.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة الثالثة، 1998، ص 160.

2.3.2. التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض المنظمات من أن تنقل جزءاً أو كل نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة، ولذلك لنقص الخبرة التدريبية لدى المنظمة أو لنقص الوسائل التدريبية داخلها وتستعين المنظمة في التدريب الخارجي بشركات تدريب خاصة وعن طريق برامج حكومية تقوم الدولة بتصميم برامجها التدريبية، وعادة ما تتوافق الأهداف التدريبية لتلك البرامج مع الأهداف التدريبية للمنظمة.

ويمكن إضافة بعض الأنواع والتقسيمات الأخرى للتدريب، وهذا نظراً لأهميتها بالنسبة لبعض المنظمات كتبني بعض الأساليب الخاصة في التدريب أو تدريب المديرين... الخ.

أ- تدريب المديرين:

يحتاج التدريب إلى طبقة من المديرين للتخطيط لبرامجه والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتدربين، ولهذا فإن تدريب هؤلاء المديرين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التدريب.¹

ب- التدريب باستخدام المحاضرات والمؤتمرات وتمثيل الأدوار :

يهتم هذا النوع من التدريب بتقديم بعض المعلومات و المبادئ العلمية النظرية في موضوع معين، والتي تمكن الفرد المتدرب من تعلم كيفية حل بعض المشاكل المعينة، عن طريق عقد مؤتمرات أو القيام بمحاضرات وتمثيل بعض الأدوار والتي تزيد من معرفة الفرد بوظيفته، وتعريفه ببعض المعلومات والتي لا يمكن له أن يتحصل عليها عن طريق التدريب أثناء العمل.

ج- التدريب التكميلي:

يتم هذا التدريب عن طريق تسجيل بعض الأفراد بمعاهد عليا وجامعات ليتلقوا تكويناً في مجالات معينة متخصصة تعود بالنفع على المنظمة التي يعملون بها.

د - أساليب خاصة في تدريب الكفاءات:

برزت هذه الأساليب الخاصة نتيجة للتطورات التكنولوجية والفنية في المعدات الأولية، ومن أمثلة هذه الأساليب مؤتمرات الاتصال التليفوني والتلفزيوني عن طريق الأقمار الصناعية والمحاكاة المباريات الإدارية، بناء حلقات الجودة وبناء المجموعات عن طريق الإنترنت.²

هـ - التدريب العام والتدريب المتخصص:

التدريب العام هو الذي يمكن الفرد من استخدام الكفاءات والمهارات المكتسبة في أي منظمة أخرى، بغض النظر عن المنظمة التي قدمت له التدريب، أما التدريب المتخصص فهو ذلك التدريب الذي لا يمكن الفرد من أن

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 360، بتصرف.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 360

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

يستخدم المهارات المكتسبة إلا داخل المنظمة التي قدمته التدريب¹.

3.. خصائص ومكونات نظام تدريب الكفاءات بالمنظمة:

يعتبر نشاط تدريب الكفاءات، نظاما « تعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات الحديثة العلمية السائدة بالفكر الإداري الحديث² لأنه يظم في طياته مجموعة من المكونات الأساسية، فالمدخلات العمليات والمخرجات، أجزاء و مكونات لنظام تدريب الكفاءات، كما أنها تمثل في نفس الوقت أجزاء لأي نظام آخر داخل المنظمة، فهو يمثل إذا نظاما فرعيا من نظام تنمية الموارد البشرية و هذا الأخير بدوره نظاما فرعيا من نظام أشمل وهو نظام إدارة الموارد البشرية.

أولا: خصائص نظام تدريب الكفاءات:

لنظام تدريب الكفاءات مجموعة من الخصائص يمكن أن نذكر منها: - تدريب الكفاءات نظام مفتوح لأنه يؤثر ويتأثر بالأنظمة الأخرى، وكذلك بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. تدريب الكفاءات نظام متكامل، ويقصد بذلك تكامل وترباط العمل التدريبي لأن تدريب الكفاءات ليس عملا أو نشاطا عشوائيا، ويظهر ذلك في التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها، ويظهر كذلك في مدى التكامل في الأنشطة التدريبية و نتائج تدريب الكفاءات. تدريب - الكفاءات نظام متغير و متجدد، لأن مكونات وأجزاء نظام تدريب الكفاءات في تغيير مستمر مما يخدم الأهداف التدريبية، وذلك عن طريق المعلومات المرتدة و الانفتاح على البيئة والإحساس الدائم بمتطلباتها.

ثانيا: مكونات نظام تدريب الكفاءات

يتكون نظام تدريب الكفاءات من المدخلات التي تعبر عن أول خطوة لكل نشاط تدريبي وهي تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية والعمليات التي تتمثل في الأنشطة التدريبية (تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي)، بينما تتمثل المخرجات أساسا في تقييم فعالية وكفاءة النتائج التدريبية الخدمة التدريبية³.
أ- المدخلات:

تشمل كل المعلومات الأساسية والتي يجب معرفتها قبل القيام بأي برنامج تدريبي، وتشكل هذه المدخلات من ما يلي:

❖ المدخلات الفنية: تشمل تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها.

❖ المدخلات المالية: أي مدى الاستعداد المالي للمنظمة للإنفاق على البرامج التدريبية، ومستويات العائد المتوقع من الإنفاق على تلك البرامج.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 288، بتصرف

² مهدي حسن زويلف مرجع سابق، ص 161

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 245 246 بتصرف.

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

❖ المدخلات الإنسانية: يقصد بها كل المعلومات المتعلقة بالمدرسين والمتدربين ومدى ومستوى معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، وتحديد ومعرفة الاحتياجات التدريبية لكل منهم.

ب- العمليات:

تتمثل عمليات نظام تدريب الكفاءات في جميع الأنشطة المتعلقة بممارسة التدريب، والتي من خلالها يتم إنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة و متابعة وتقييم نتائجها وهذه العمليات هي:

➤ **العمليات الإدارية:** وتختص بتخطيط برنامج تدريب الكفاءات و تحديد أهدافه، و اختيار المعايير المفضلة بين البدائل (البرامج التدريبية المتاحة).

➤ **العمليات الفنية:** وتشمل تصميم البرنامج التدريبي وإنتاج الوسائل والموارد التدريبية، إعداد وتنمية المدرسين وتنفيذ البرامج التدريبية.

➤ **العمليات الاقتصادية:** تشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية لتدريب الكفاءات، وإعداد الموازنات التدريبية وضبط الإنفاق عليها.

ج- المخرجات:

وتتمثل في مجموع النتائج التدريبية، وهي عملية إشباع الاحتياجات التدريبية، التي تظهر في شكل تغيرات سلوكية، وتحسين في مستوى الكفاءة، والأداء لدى المتدربين.

المطلب الثالث: أداء الأفراد

1. مفهوم الأداء ومحدداته

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء : هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور (المهام).¹

يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة و لا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، و يشير إدراك الدورة أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

¹ احمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، بيروت، 1983، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، ص

ثانيا: محددات الأداء

يتوقف الأداء على عنصرين أساسيين هما القدرة و الرغبة .

1- القدرة:

نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ويعرف طرق صيانتها والحفاظ عليها، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد و يصنع المنتج بالمواصفات المطلوبة ، تقول ان هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم و يحصل على طاعتهم و تعاوهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الاشرافية .

وتعتبر القدرة حصيلة تفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنها وفق العلاقة التالية¹:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

أ- المعرفة : تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين ، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، و هي البداية السليمة للممارسة²، فالعامل مثلا في البداية و قبل ان يجرب العمل ان يعرف شيئا عنها نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

و تتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي :

✓ الخبرة العملية : فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد وظيفته و كلما زادت العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية³.

✓ التكوين : يعتبر التكوين أحد السبل أ الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد ، و تختلف برامج التكوين على حسب المستويات الإدارية ، إلا ان جميعها تهدف إلى هدف واحد و هو زيادة قدرات المتكويين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي و معدل الإنتاجية .

ب- المهارة : إن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله ، فإن كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ التي تحكم عليه ، فإن المهارة هي القدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادئ. و من أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة ما يلي :

¹ - خالد يوسف الخلف ، سعيد ياسين عامر : الإنتاجية القياسية ، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 57

² - مرجع سبق ذكره ، ص 60

³ - المرجع السابق ، ص 63

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

■ الاستعداد : فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد ، و بالتالي يتحسن أداءه الوظيفي ، و يرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته.

■ الخبرة : تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة

■ التكوين : يترك التكوين الفعال أثرا إيجابيا على مهارات الفرد فتزداد القدرة و يتحسن الأداء الوظيفي و يرتفع معدل الإنتاجية .

(2)- الرغبة:

إذا كانت القدرة هي العامل الأول في معادلة الأداء فإن الرغبة تمثل العامل الثاني حيث تتعلق بدوافع الفرد و تتكون عنده من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف إذ أن¹ :

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

أ- **الاتجاهات** : فالاتجاهات هي حالة فكرية او مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله ، العمل و الزملاء والمجتمع ، وهي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

ب- **المواقف** : أما العنصر الثاني في معادلة الرغبة فهو الموقف ، و يقصد بها مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معينين وتُملي عليه تصرفا معيناً. و تتصف العلاقة بين الاتجاهات و المواقف بالتفاعل و التأثير و التأثير.

2. عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها ، و تضم إدارة الأداء : عمليات تخطيط الأداء ، توجيه الأداء ، تشخيص الأداء و تطويره ، و تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالرشد الذي يؤدي عملا معيناً يستخدم فيه موارد مادية ، مالية ، تقنية و معلوماتية ، و غيرها و سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء كما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة ، و لعلنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات باهظة الثمن أثناء العمليات الإنتاجية ، و لذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج الأمثل لتلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات و بأي معدلات ، ثم يحاسب عن نتائج أدائه و مدى التزامه لخطة الأداء المقررة ، و ينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد مع الموارد الأخرى التي تتاح له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها².

¹ - علي محمد عبد الوهاب : العنصر الأساسي في إدارة الإنتاج ، مرجع سابق ، ص 256

² - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 126

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

و تتشكل إدارة الأداء من عناصر مختلفة هي :

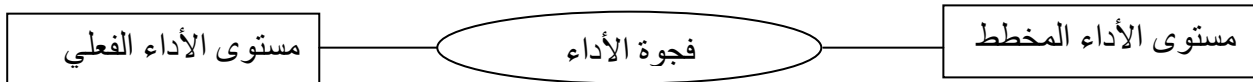
(1)-تخطيط الأداء : إن تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل او مهمة و هي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب ، و أخذ في الاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، و كذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها .

(2)-توجيه الأداء : إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء و تنتهي بالتحسين و التطوير في ضوء التقييم و التشخيص المستمر للأداء و القائمين عليه و الظروف المحيطة بهم ،و يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس العام و القوائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة،وموجة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط ،او كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة و القدرة و درجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة.

(3)-تشخيص الأداء :

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية او التوقيت او الجودة او التقنية او التكلفة حيث تدل فجوة الأداء على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي، و يتبين هذا وفق الشكل الآتي :

الشكل رقم 01: فجوة الأداء



3. تقييم الأداء

إن التقييم الجيد و الصحيح لا يوضح للفرد أداءه الحالي فقط قد يؤثر في مستوى جهده و اتجاهات المهام المستقبلية ، فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة يزيد احتمال فرص تحسينها في المستقبل

أولا- مفهوم تقييم الأداء :

تعددت و اختلفت التعاريف في محتواها و هدفها الأمر الذي يدفعنا إلى عرض بعض منها كالتالي :
" يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة و تحليل أدائهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال المسندة لهم خلال فترات زمنية محددة و معروفة بموضوعية و دون أي تحيز " ¹.

¹- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1996، ص 191

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

وعرف " بأنه عملية بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم"¹.
و هو أيضا " جزء من نظام الرقابة و هو عبارة عن دراسة و تحليل لجوانب القوة و الضعف التي تكشف انجاز الأنشطة سواء على المستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"².
كما أنه يعتبر مراقبة الفرد في إمكانية نموه و تقدمه مستقبلا أو تحمله لمسؤوليات و مهام أكبر قصد ترفيته إلى وظيفة أحسن.

و حسب هذا التعريف نستطيع استنتاج عدة مضامين و مفاهيم أخرى و هي³:

- (1) إن التقييم يختص بأداء الفرد، أو نتائج أعماله من جهة ، و على كل سلوكه و تصرفاته من جهة أخرى.
 - (2) إن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية ، و على الحكم على نجاحه و ترفيته في المستقبل من ناحية أخرى .
 - (3) قياس و تقييم عملية مستمرة و منتظمة تلازم الرد طوال حياته الوظيفية.
 - (4) إن عملية التقييم تستلزم وجود شخص يعمل كملاحظ و مراقب لأداء العاملين بطريقة مستمرة ليكون التقييم موضوعيا و سليما.
 - (5) عملية التقييم لا تقتصر على ما يستحقه الموظف من تقدير ، يبنى على أساسه بقاؤه في العمل او ترفيته بل أيضا تحديد الضعف و القوة في أداء الموظف و العمل على علاجها بالتكوين.
 - (6) عملية التقييم تتطلب وجود معايير و معدلات الأداء إذ ان على أساسها يقارن أداء الفرد و يقيم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل .
 - (7) نتائج التقييم تبنى على أساسها قرارات عديدة تتعلق بمستقبل الموظف، كالترقية . الفصل ، الكفاءة لذا يجب ان يتوفر نظام التقييم على مبدأ الموضوعية و العدالة.
 - (8) يخضع مختلف الموظفين و باختلاف مستوياتهم الإدارية لقياس و تقييم أدائهم و الهدف من وراء ذلك هو ان يشعر الجميع بنزاهة و عدالة نظام التقييم.
- و من خلال هذه التعاريف يمكن ان نضع التعريف التالي :
- عملية التقييم أداء الأفراد هي نظام تستخدمه المؤسسات لاكتشاف المستوى الحقيقي لأداء عمالها عند قيامهم بأعمالهم و مدى قابليتهم لتطوير مؤسساتهم و يحافظ على حقوقهم في مقابل قيامهم بواجباتهم.

¹ - كامل المغربي و آخرون: سياسات في الإدارة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط 1، 1995، ص 310

² - المرجع السابق ، ص 311

³ - د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 192

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

عملية تقييم العاملين هو نشاط ما يقوم به كل مدير لكي يحدد من خلال درجة مكافأته فعالية مرؤوسيه في أداء العمل ويهدف تقييم الأداء إلى تشجيع الأداء الجيد و علاج الأداء السيئ ؛ و من المتوقع ان ينال صاحب الأداء الجيد حوافز مثل الاعتراف بهذا الأداء و العلاوات و الترقية و الأداء السيئ فقد يحتاجون التوجيه و التطوير .

ثانيا: القائمون بعملية أداء الأفراد :

جرت العادة ان يقوم بعملية التقييم الرئيس المباشر الوظيفي على مساعديه و يراجع هذا التقرير الرئيس المباشر له -لرئيس الموظف- او لجنة مراقبة التقييم ، و المفروض ان يكون المشرف المباشر ملما بأحوال العمل و ظروفه و أهدافه .

تقييم أداء الأفراد هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون بالاستناد على عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم¹ . و تعتبر عملية تقييم المشرفين لمرؤوسيههم طريقة تقليدية (حسب دراسات حديثة للتقييم -أجريت على الجيش الأمريكي- ثبت انه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم البعض)².

و تحاول هذه الطريقة ان تبين ان هناك عوامل عديدة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف ان يتبناها ، ان يحكم او يعرفها بالكامل ويستطيع الحكم عليها زملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا طيلة أوقات العمل ، لكن هذا التقييم مكمل لتقييم المشرف ولا يمكن الاعتماد عليه لوحده و هناك طريقة ثالثة وهي طريقة التقييم الجماعي أي المقيم يقيم عمال قسمه و عمال الأقسام الأخرى لكن بشرط ان يكون هناك علاقة بين الأقسام ، فتنفيذ هذا التقييم يتم بإجماع مدير إدارة شؤون العاملين و المشرفين المباشرين و لجنة التقييم ، و لكل منهم واجبات لتنفيذ بنود هذه العملية بكفاءة و نجاح:

1- إدارة شؤون العاملين :

تنفيذ العمليات الخاصة بتنفيذ برامج تقييم الأداء و تقوم بما يلي :

- ✳️ الإشراف على نظام التقييم أي هي مسؤولية عن حسن تنفيذ
- ✳️ وضع خطة تفصيلية لعملية التقييم و تعديا هذه الخطة عند اللزوم
- ✳️ إبداء الرأي في اختبار أعضاء لجنة التقييم
- ✳️ الربط بين نتائج عملية التقييم و باقي السياسات التي تقوم بها إدارة الأفراد.
- ✳️ الاحتفاظ بسجل التقييم
- ✳️ إعداد نماذج التقييم : تعد وفقا لمواصفات الوظيفة و مقتضات الأداء
- ✳️ نقل المعلومات عن نظام تقييم مواصفات الوظيفة و مقتضيات الأداء

¹ - كامل المغربي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 310

² - محمد سعيد سلطان ، ص 74

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

✨ تدريب المشرفين على هذه العملية.

✨ إجراء دراسة تحليلية لنتائج هذه العملية : في نهاية عملية تقييم الأداء تقوم إدارة شؤون العاملين بهذا الإجراء و تقوم على هذه النتائج باقي سياسات إدارة الافراد.

2- المشرف :

باعتباره عاملا أساسيا في نجاح التقييم و فشله و لهذا يجب ان يكون على فهم سليم و واضح بالمبادئ الأساسية لنظام التقييم و أهدافه¹ وواجباته عند القيام بعملية التقييم كالتالي:

أ- يقوم بدراسة و تحليل نموذج التقييم

ب- البحث عن أسباب موضوعية التقييم

ج- ان تكون له الحرية المطلقة في تقييم العمال

د- ان يكون موضوعيا في تقييم الأداء الفعلي للعامل

هـ- القيام بتقييم كل عنصر من مميزات العامل على حده ، حتى لا يؤثر على العناصر الأخرى و تخصيص الوقت الكافي للعملية.

3- لجنة التقييم :

تتكون هذه اللجنة من : ممثل عن العمال و أحيانا تتكون من أعضاء يختارهم رئيس الوحدة الإدارية ، و يمثلون مختلف فئات العمال و يكمن دورها فيما يلي :

✘ مراجعة و اعتماد التقارير التي يعدها المشرفون

✘ تنظر المنظمات بشأن التقييم

✘ تقديم النصح و المشورة للعمال و المشرفين

✘ تشجيع المشرفين على المساهمة في برنامج التدريب

و هذه الطريقة مفيدة لتفادي التحيز و المحسوبية و عدم الدقة التي تنتج عن الاحكام الفردية و هناك أيضا طريقة حديثة في التقييم يقوم فيها المرؤوسون بتقييم رؤسائهم لتحسين طرق التوجيه والقيادة و تحقيق التعاون بين الرئيس و المرؤوسين.

ثالثا- أسس تقييم الأداء :

تتمثل الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :

■ استخدام مفاهيم و معايير موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة من اجل وحدة و موضوعية التقييم.

¹ - حمدي أمين عبد الهادي : إدارة شؤون موظفي الدولة ، دار الفطر البلدي، ط 3 ، القاهرة ص 169

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

التأكيد على ان التقييم ليس وسيلة اتهام او تجريح الافراد و إنما هي تعريف بمستوى أدائهم مقارنة بالأداء المستهدف.

استقاء المعلومات من مصادرها من الفرد نفسه او رئيسه المباشر

إدراك الرؤساء و الرؤوسين موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية

المشاركة في عملية التقييم و توضيح إنجازاته او من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ او تحيز في التقييم.

خلاصة المبحث:

توصلنا إلى أن الأستثمار تدريب الكفاءات مجموعة من الخصائص منها: تدريب الكفاءات نظام مفتوح لأنه يؤثر ويتأثر بالأنظمة الأخرى، وكذلك بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، الأستثمار في تدريب الكفاءات نظام متكامل، ويقصد بذلك تكامل وترابط العمل التدريبي لأن تدريب الكفاءات ليس عملاً أو نشاطاً عشوائياً، ويظهر ذلك في التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها، ويظهر كذلك في مدى التكامل في الأنشطة التدريبية و نتائج تدريب الكفاءات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة الأولى: دراسة ليندة فريجة

المطلب الثاني: الدراسة الثانية: دراسة فردوس بن عزة

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة: دراسة نوال تدر

المطلب الرابع: الدراسة الرابعة: دراسة : سعداني هناء

المطلب الخامس: التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة الأولى: دراسة ليندة فريجة

بعنوان دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية)، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية، العدد : 51، بغداد، العراق، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية حيث أن الخدمات السياحية مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات السياحية وأخذ عرض سياحي منافس بدء من إعداد وتأثير العنصر البشري بما يتلاءم وخصائص السياحة وقد تمت الدراسة ميدانية لعينة عشوائية تقدر بـ 44 موظف في مؤسسات فندقية بولاية قلمة عين طربي استبانة تم تصميمها لهذه الغاية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل الإستبيان بناء على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن عرضها فيما يلي:

- الدورة التدريبية برنامج تعليمي مكثف مكمل وليس برنامج أساسي، أي أنه يُبنى على خبرات تأسيسية سابقة والدورات التدريبية يتم عقدها وتقديمها بطرق مختلفة.

- تم استخدام اختبار علاقة نوعية البرامج التدريبية وتنمية القدرات الابتكارية للموارد البشرية السياحية حيث المتمثل في تنمية قدرات ابتكارية بنسبة (45,8%).

- تشير نتائج اختبار انحدار التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أي أفراد الدراسة حول محاورها متغيري الجنس والمستوى التعليمي في جميع المحاور ومتغيرات الفئة العمرية والأقدمية في المؤسسة وعدد الدورات التدريبية فيما يخص محور تنمية القدرات الابتكارية، بينما توجد فروق في هذه الأخيرة بالنسبة لمحوري نوعية البرامج التدريبية وتدريب الموارد البشرية.

- أظهرت النتائج أيضا أن المتغير المستقر المتمثل في تدريب الموارد البشرية السياحية مرتبط بعلاقة المتغير التابع

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات تم اقتراح مجموعة من اقتراحات منها:

- ربط سياسة التدريب بمتطلبات التنمية السياحية والتخطيط والبرمجة لمواجهة متطلبات سوق العمل في الحاضر والمستقبل القريب والبعيد

- تشجيع قيام الاتحادات النوعية المهنية في مجال السياحة باعتبار ذلك من أهم الوسائل لدعم أهداف التدريب.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية: دراسة فردوس بن عزة

بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015/2016 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية ضياء ورقلة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدار 40 عامل، وقد اعتمدت في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمت المتوسطات الحسابية، باستخدام الانحراف المعياري، (One Way Anova) اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط للإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة، بعد استيفاء البحث من خلال فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي والهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، وأهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب في كل وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة على كل منها، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76%، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ذكر منها:

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشتركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه.
- يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية وذلك من أجل دفعة إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة: دراسة نوال تدر

معنونة بأثر الإستثمار في تكوين العاملين على أدائهم داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شعبة علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص إدارة ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2012-2013) تضمنت الدراسة الإشكالية التالية كيف يؤثر الإستثمار في تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة ؟، تم إجراء هذه الدراسة ب شركة سوناطراك قاعدة الإمدادات - تقرت- ، واعتمد على المنهج الوصفي، بدراسة

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

على عينة من رؤساء المصالح وعمال سوناطراك، عن طريق توزيع إستمارة الاستبيان وتلخصت أهمية الدراسة في الأتي:

- ✓ تظهر أهمية تناول هذا الموضوع بالدراسة من خلال العلاقة بين الإنفاق في تكوين العاملين وبين المردود العلمي لأفراد التنظيم وهذا بزيادة مهارات الأفراد في أدائهم لعملهم عن طريق رفع كفاءتهم الإنتاجية.
- ✓ إن الإستثمار في تكوين العاملين أداة رئيسية من لتوجيه الأفراد بمفهومها الحديث نحو ما ترغب المؤسسة في تحقيقه من أهداف
- ✓ بات الإستثمار في المورد البشري من المعايير التي تحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة وكانت أهداف الدراسة في الأتي:

- من الأهداف المباشرة لهذه الدراسة محاولة إنجاز عمل ميداني لاختيار المعلومات المحصلة عليها وكيفية إعداد البحوث العلمية.
- ومن الأهداف غير مباشرة التعرف على واقع الإستثمار في المورد البشري داخل المؤسسات الجزائرية كتنظيم يحتاج إلى قيادة أفرادهم وتدريبهم على المهام الموكلة لهم ، ومحاولة التعرف على مستوى أداء عمال المؤسسات واتجاهاتهم

المطلب الرابع: الدراسة الرابعة: دراسة : سعداني هناء

بعنوان الإستثمار في تدريب العمال ودوره في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية تخصص تسيير المنشآت الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2014-2015)

كانت الإشكالية كالتالي : ما هي الأساليب الإستثمارية للتدريب العمال التي تساهم في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية ؟ شملت الدراسة الميدانية المتعلقة برؤساء المصالح و العاملين الإداريين الدائمين بديوان المركب المتعدد الرياضات و المنشآت التابعة له ببلدية الوادي و ولاية الوادي، و كانت بداية قيام الدراسة في الفترة الممتدة بين 2015-04-22 إلى 2015-04-25 بالإعتماد على أداة الاستبيان، و اتبع صاحب الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمحورة أهداف الدراسة في :

- التعرف على أساليب الإستثمار في العنصر البشري في الوسط الميداني وبالتحديد في إدارة المنشأة الرياضية لزيادة معارف أهل الاختصاص.

- توضيح دور رئس المال البشري في التسيير الإداري للمنشأة الرياضية .

- معرفة النتائج المترتبة على تدريب العنصر البشري و مدى إسهامها في تحقيق متطلبات الرياضة و بالأخص محاولة الاطلاع على الحياة المهنية لرؤساء الأقسام و الإداريين المنشأة الرياضية في بلادنا و تسليط الضوء على محاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة في التكوين بقسم الموارد البشرية الرياضية في أرض الواقع .

الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للدراسة

إبراز أسباب نجاح وفشل تدريب العاملين في المنشآت الرياضية و اعطاء صورة حقيقية عن تدريبهم و دوره
- معرفة ما يمكن أن يقدمه الإستثمار في العنصر البشري ومعرفة أهم النقاط التي تساهم في تحقيق أهداف إدارة
المنشآت الرياضية .

- إبراز حاجة الميدان الرياضي إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تغييره و تطويره .
- تظهر الأهمية في التدريب الجماعي من خلال التكوين الفعال في المنشآت الرياضية
أما نتائجها فكانت:

إن الإستثمار في المورد البشري داخل المنشأة الرياضية من أساسيات المنشئة، برغم من أن كل التكوينات
إختيارية ولا يتم إجبار العمال عليها، كما أن أداء العمال المدربين أفضل وأكثر فعالية من العمال الغير مدربين.

المطلب الخامس: التعقيب على الدراسة السابقة

من خلال ما جاء في الدراسات السابقة التي سبق ذكرها نجد أن هذه الدراسات تعتمد على المنهج الوصفي
بالنسبة للجانب النظري أما بخصوص الجانب التطبيقي اعتمدت هذه الدراسات على دراسة حالة بالإضافة إلى تم
تدعيمها على استبيان لكل دراسة . أنها تعتمد كلها في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي الذي يعد مهم
بالنسبة للدراسة التي نطبقها على العينة.

كما يتبين لنا من العرض السابق للدراسات السابقة أن في مجملها جاءت تقترح وتحلل عملية التدريب
للكفاءات والعمال وضرورة الإستثمار في عملية التدريب وعرض واقعها القائم على مستوى المؤسسات الجزائرية
والوقوف على مختلف المفاهيم النظرية التي تساهم في خلق مؤسسة تسلك سلوك إيجابي تجاه أهدافها .

في حين لم تتطرق أغلبية الدراسات إلى الجوانب التطبيقية كطرائق التدريب المعتمدة في المجال الرياضي والزمن
المخصص لعملية التدريب باستثناء الدراسة الأولى إلى جانب إهمال هذه الدراسات الجوانب اجتماعية واقتصادية
مهمة مرتبطة بمستوى الأفراد والمؤسسة باستثناء الدراسة الرابعة للسعداني هناع بعنوان الإستثمار في تدريب
العمال ودوره في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية

والجدير بالذكر أنه كان للدراسات السابقة دوراً مهماً في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد إشكالية البحث
وصياغة تساؤلاته، بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد الإطار المنهجي للبحث.

الفصل الثاني

الإجراءات التطبيقية

للدراصة

المبحث الأول

الطريقة المنهجية للدراسة وأدواتها

1. الدراسة الاستطلاعية
2. منهج البحث
3. متغيرات الدراسة
4. مجالات الدراسة
5. مجتمع الدراسة وعينته
6. أدوات جمع المعلومات
7. الخصائص السيكومترية للأداة
8. أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق من هذا البحث تقديم الإطار النظري، له والذي مكننا من تحديد مفهوم الإستثمار في تدريب الكفاءات و التي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات خاصة الرياضية منها، و التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن تطوير كفاءات أفرادها و الإستثمار في تدريبهم قصد تحقيق أهدافها بأفضل طريقة وأقل تكلفة.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز دور التدريب كوسيلة للإستثمار في الكفاءات وعلاقتها بمستويات الأداء لدى الأفراد، من خلال الإطار المنهجي الذي يعتبر من أهم أسس الدراسة العلمية الذي من خلاله يمكن تحديد طبيعة وقيمة كل بحث ، إذ يعتبر الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن الدقة والتسلسل المنطقي لمراحل الدراسة وبهذا يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تم بواسطتها تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة المنهجية للدراسة وأدواتها

1- الدراسة الاستطلاعية

إن من أساسيات البحث العلمي في دراسة ونجاح الموضوع ماهو إلا الدراسة الاستطلاعية حيث تهدف إلى التدقيق و تشخيص طبيعة ظاهرة ما ، والإختلاف في بناء التركيبة الإجتماعية لأفراد المجتمع من جهة ولتعدد أبعاده من جهة أخرى.

حيث يعرفها (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة في محيطها الطبيعي، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة¹

ومن أجل ضبط متغيرات البحث الحالي ضبطا دقيقا ، كان علينا القيام بدراسة أولية ، بحيث قمنا

أ - البحث المكتبي:

وهو من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا ، ولقد اعتمدنا على المراجع والمطبوعات العلمية المتواجدة على مستوى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ومكتباتها ، وكذا بالإعتماد على مراجع دولية وعالمية على منصات الإنترنت حول الموضوع المدروس.

ب - الزيارة الميدانية:

بحيث قمنا بزيارة إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط، وإجراء مقابلة مع عمال المديرية حيث تعرف المقابلة بأنها "هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة ، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى ، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه.²

إذ شملت هذه الزيارة على معرفة المجتمع المدروس في مديرية الشباب والرياضة.

تهدف الدراسة الاستطلاعية الأولية إلى:

- جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة.
- التأكد من ملائمة المقاييس لأفراد عينة البحث.
- فحص الخصائص السيكومترية (الصدق - الثبات . الموضوعية).

¹ جيدير 2006 ، ص 26

² مُجّد سرحان علي المحمودي : 2019 ، ص 114

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

- أجريت المقابلة مع بعض عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.
- وتم التواصل مع إدارة المعهد من أجل أخذ بيان تسهيل المهمة وذلك بتاريخ 15 أبريل 2023
- أجريت المقابلات للدراسة الإستطلاعية ابتداء من تاريخ 02 جوان 2023

1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- معرفة ظروف المجتمع وطريقة عملهم.
- حصر المجتمع الإحصائي حيث تعرفنا على عدد من ماضي مديرية الشباب والرياضة
- معرفة الصعوبات التي يمكن أن يقع فيها الباحث أثناء إجراء الدراسة

2-1 نتائج الدراسة الإستطلاعية:

بعد قيامي بزيارة إستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة قمت بتوجه إلى مصلحة الموارد البشرية لأتقصى عن بعض المعلومات والمتمثلة في مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و القدرات للعمال مديرية الشباب والرياضة حيث توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية و القدرات هي المسؤولة عن:

- إدارة شؤون الموظفين و الرواتب
- إدارة الخدمات اللوجستية، القدرات المادية.

هذه المهام ترتبط حصريا بقسم الوارد البشرية والقدرات و عليه سوف نرى بالتفصيل¹:

1- إدارة قسم التدريب: هي المسؤولة عن:

- المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية
- المساهمة في توفير التدريب الذي يلي المطالب
- يضمن التدريب الكافي للاحتياجات
- يضمن تنفيذ التدريب
- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة
- يوفر أو يساعد في تنظيم و إدارة الدورات التدريبية
- يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سير الأسهم (المباني المعدات و الأدوات)....
- إجراء و تقييم التدريب
- يعمل على وضع استبيانات التقييم
- تشخيص ووضع ملخصات و إعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

2- إدارة شؤون الموظفين و الرواتب: هي المسؤولة عن:

- التأكد من موظفي الإدارة المركزية و السجلات.
- التأكد من البيانات و الأنظمة.
- التأكد من جمع المعلومات
- الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأخر كالغيابات ... الخ.
- التأكد من إنشاء سجلات الموظفين..
- ضمان و مراقبة الأقساط و المساهمات.
- التأكد من تنفيذ قواعد وإجراءات الرواتب الإدارية.
- التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب.
- التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية شهادات و كشف الأجور.....
- تقديم المشورة للموظفين في أي مسألة
- التأكد من إيداع و حفظ الوثائق الداخلية و ملفات الموظفين.
- إنتاج و ضمان موثوقية التقارير و الإحصاءات المطلوبة. ضمان التحديث لنظام المعلومات.

3- قسم إدارة الخدمات اللوجستية: هي المسؤولة عن:

- التأكد من تنظيم و تنفيذ وإصلاح البنية التحتية من مباني... الخ.
- تنظيم عمليات الإزالة والنقل و اقتراح الحلول لتحسين و تبسيط المواقع
- تسيير و حفظ العلاقات مع المقدمين.

2- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتوصل بها الإنسان بكيفية عملية منطقية منسقة مع الواقع أي إدراك الحقيقة التي كان يجدها ، وهو السبيل إلى إكتساب المعرفة اليقينية.¹

ونظرا لطبيعة دراستنا في تحليل دور النشاط البدني الرياضي التربوي في تعزيز مفاهيم التربية البيئية " ، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتماشيه مع هدف الدراسة، لأنه يعد إستقضاءا ينصب في ظاهرة من الظواهر ، قصد تشخيص ، وكشف جوانبها ، وتحديد العلاقات بين عناصرها ، وضبطها كميًا عن طريق جمع المعلومات.

حيث أن المنهج الوصفي يحظى بمكانة خاصة في مجال العلوم الإنسانية ، و نسبة كبيرة من الدراسات والبحوث الإنسانية المنشورة هي وصفية في طبيعتها وإن المنهج الوصفي يلائم العديد من المشكلات في العلوم الإنسانية أكثر من غيرها مما يتلائم مع دراستنا الرياضية الإنسانية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة .

¹ عبد الرحمان العيسوي ، 1997 ، ص 13

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

لكل بحث أو دراسة منهج علمي معين تبني عليه وتسير وفقه هذه الدراسة ، ونوع المنهج يتحدد وفق الدراسة أو الظاهرة المراد البحث فيها ودراستها.

ويعرف المنهج على أنه " مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج ضروري للبحث لأنه ييسر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي وأسئلة وفرضيات البحث " ¹.
كما يعرف هذا المنهج الوصفي على أنه مجموعة من الأدوات الكمية والكيفية التي تساعد الباحث على وصف وتحديد خصائص ظاهرة اجتماعية معينة وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات عناصرها تحديدا كميًا وكيفيًا والوصول في نهاية المطاف إلى التعليمات. ²

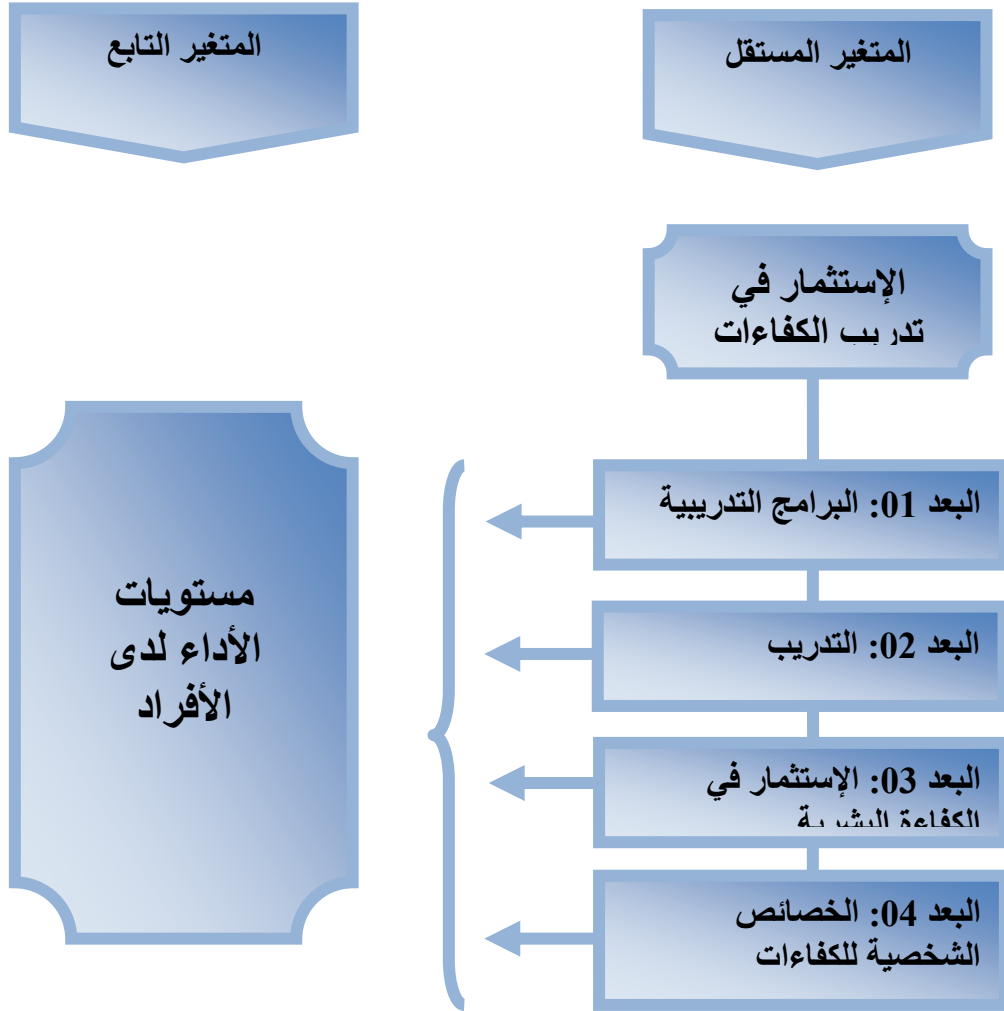
فهو المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، فهو يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية ³.

3- متغيرات الدراسة

تتم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل و متغير تابع، حيث أن المتغير المستقل يمثل "التدريب كوسيلة استثمار في الكفاءات " بينما المتغير التابع يتمثل في "مستويات الاداء لدى الافراد"، كما هو مبين في الشكل التالي :

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط 1، الجزائر، 2001، ص 176.
³ عمر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، الطبعة 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 87.
⁴ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 2، جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص 47.

الشكل رقم (01) : نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء الدراسات السابقة

4- مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف

على الأفراد المبحوثين، و المنطقة التي أجريت بها الدراسة، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة،

و قد إتفق كثير من الباحثين على أن هناك مجالات رئيسية ثلاث و هي

(المجالات البشرية، المكانية، الزمنية) و عليه فإن دراستنا تكون على الشكل التالي :

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

• المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية الشباب والرياضة - بالأغواط - ، هذه المؤسسة تابعة إداريا لوزارة الشباب والرياضة مقر وصايتها موجودة بالجزائر العاصمة عن طريق الحوظين بن عكنون، أما وكالة الأغواط و التي مقرها بحي الوحات الشمالية مقابل للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01.

• المجال الزمني :

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة 2023/02/15 ، حيث تمت الموافقة على طلب ترخيص من طرف المديرية و ذلك بهدف إعطاء الموضوع المدروس جانب تطبيقي واقعي.

المجال البشري :

و يقصد به المجموع الكلي للموظفين مديرية الشباب والرياضة" بمختلف فروعها داخل ولاية الأغواط من داخل المديرية والمرافق الرياضية التابعة لها و الذي قدر عددهم 642 موظف.

5- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني، حيث تعرف العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة ، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميم بها على عامل مجتمع الدراسة.¹

و لمعرفة مجتمع البحث أولا يجب تحديد مجتمع البحث الأصلي و ما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرفا دقيقا يشمل طبيعة وحداته، فمجتمع البحث يعرف على أنه جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة و قد يكون المجتمع سكان مدينة معينة أو الأفراد الذين يعملون بحرفة معينة أو وحدات سلعة معينة أو وحدات سلوكية معينة أي أن المجتمع الإحصائي هو مجموع الوحدات لإحصائية المعرفة جيدا و المجتمع هو كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة موضوع البحث و الدراسة .²

و في سياق إتمام العمل كان لزاما علينا تحديد مجتمع البحث الذي سوف تجرى عليه الدراسة الميدانية و الذي يناسب بطبيعة الحال موضوع هذه الدراسة والمتمثل في التدريب كوسيلة إستثمار في الكفاءات وعلاقتها

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص84 .

² محمد عبد الحليم منس ، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية و النفسية ، دار العرفية الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 2002 ص73 .

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

بمستويات الاداء لدى الافراد ، وقد قمنا بإختياراً عشوائياً لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والمرافق التابعة لها مثل الملعب الكبير والمسابع النصف الأولبية المتواجدة في حي المعمورة وقصر الفروج وغيرها من المرافق وقد إرتسينا على عينة تقدر ب: 50 موظفاً تابع للمديرية من بين مدرء ورؤساء مصالح وموظفين تقنيين

6- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على إختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى و طبيعة الموضوع و إمكانية الباحث الحصول على البيانات و المعطيات التي تحدم أهداف الدراسة ، و طبيعة الموضوع تتطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية و هذا للإلمام بالموضوع و لهذا الغرض إعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية الآتية:

الإستبيان :

هي عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتسلسلة التي يتم الإجابة عليها ، و تعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث. كما يعرف الإستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة تجرى تعبئتها من قبل المستجيب، و تعتبر الإستبانة (الإستبيان) من أكثر أدوات البحث الكمي شيوعا في الإستخدم في ميادين الدراسة المتعلقة بالعلوم الإقتصادية و الإدارية و الإجتماعية و التربوية ، و تستخدمه كثيرا من مراكز الدراسات الإستراتيجية في العالم.

و قد إستخدمنا أسلوب الإستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات و هذا حسب التعليمات و الإرشادات المرفقة مع إستمارة الإستبيان التي تتعدد طرق توزيعها على مجتمع الدراسة أو لعينة كذلك بإعتبارها توفر للباحث الوقت و الجهد و المال للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين إضافة إلى عدم تدخل الباحث في الإجابات المحتملة للمبحوثين وهذا ما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة و موضوعية.¹ و لقد حاولنا ربط الإستمارة ببناء على أسئلة الدراسة وأهدافها التي تحولت إلى محاور و كان الهدف منها و هو محاولة التعرف على علاقة الإستثمار في تدريب الكفاءات على أداء الأفراد، وقد تم تقسيم أسئلة الإستمارة إلى 03 محاور رئيسية وهم:

المحور الأول: الإستثمار في تدريب الكفاءات

المحور الثاني: مستويات الأداء لدى الأفراد

المحور الثالث: العلاقة بين الإستثمار في تدريب الكفاءات و أداء الأفراد

² منال هلال مزاهرة ، بحوث الإعلام الأسس و المبادئ ، ط 1 ، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2011 ، ص203

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

7- الخصائص السيكومترية للأدوات

اعتمدت على إستمارة قمت بإعدادها بنفسي أين كانت الثنائية الإجابة، لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم 01 : مجالات الإجابة وفق للإستمارة

لا	نعم
02	01

ولقد تم تحديد طول فئات الإستمارة كما يلي:

تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

$$01 - 02 = \text{مدى} = 01$$

$$\text{طول فئة مقياس الإستمارة} = 1/2 = \text{ومنه طول الفئة} = 0.50$$

ومنه كلما سبقت تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ديكرت الثنائي

الاحتمال	الوسط الحسابي
نعم	من 01 إلى 1.50
لا	من 1.51 إلى 2.00

الجدول رقم 03 : حساب الثبات معامل الفا كرونباخ للإستبيان:

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الإستبيان	23	0.831

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات الـ 25SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ تم حساب الثبات بمعامل الفا كرونباخ عن طريق برنامج 25SPSS وتم تقدير معامل الثبات الفا كرونباخ (0.831) وهذا يعكس ثبات الأداة وجاهزيتها للتطبيق

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

الجدول رقم 04 : يبين قيمة الثبات ومعامل الصدق لعبارات ومحاور الإستبيان

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	المحور الأول : الإستثمار في تدريب الكفاءات	10	0.739
02	المحور الثاني : مستويات الأداء لدى الأفراد	08	0.679
03	المحور الثالث : العلاقة بين الإستثمار في تدريب الكفاءات وأداء الأفراد	05	0.665
المجموع الكلي للعبارات			0.694

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) معامل الصدق لمحاور لإستبيان بلغ **0.694** وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات جيد مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 05 طريقة التجزئة النصفية للمقياس

الجزء	الفقرات	العدد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط النصفية	معامل الارتباط المصحح	معامل الثبات التجزئة النصفية	معامل الصدق
01	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الفردي	12	0.844	0.821	0.902	0.900	0.915
02	فقرات الاستبانة ذات الترتيب الزوجي	11	0.842				

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لنصف فقرات الاستبيان لترتيب الفردي (01) قد كانت بـ 0.844 والنصف الثاني من الفقرات ذات الترتيب الزوجي قد حصل على معامل قدر بـ 0.842 وهذا يدل على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة , ونجد أيضا أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل الفقرات قد بلغ 0.900 ومعامل الصدق قد بلغ 0.915 وهذا ما يؤكد على أن المقياس ذات ثبات قوي.

8- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات و النسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان؛
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة و الفرضيات الفرعية التابعة لها؛

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

- المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
- المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الرئيسية
- المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى
- المطلب الرابع: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- المطلب الخامس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- المطلب السادس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

-الحالة الاجتماعية: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	نسبة
متزوج	43	86%
أعزب	07	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول رقم 06 والشكل أعلاه نجد أن المتزوجين ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 86%، بينما العزاب تقدر نسبتهم في العينة بـ 14%، وهذا الاختلاف طبيعي و يمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

الشكل رقم 02 يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



-العمر: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

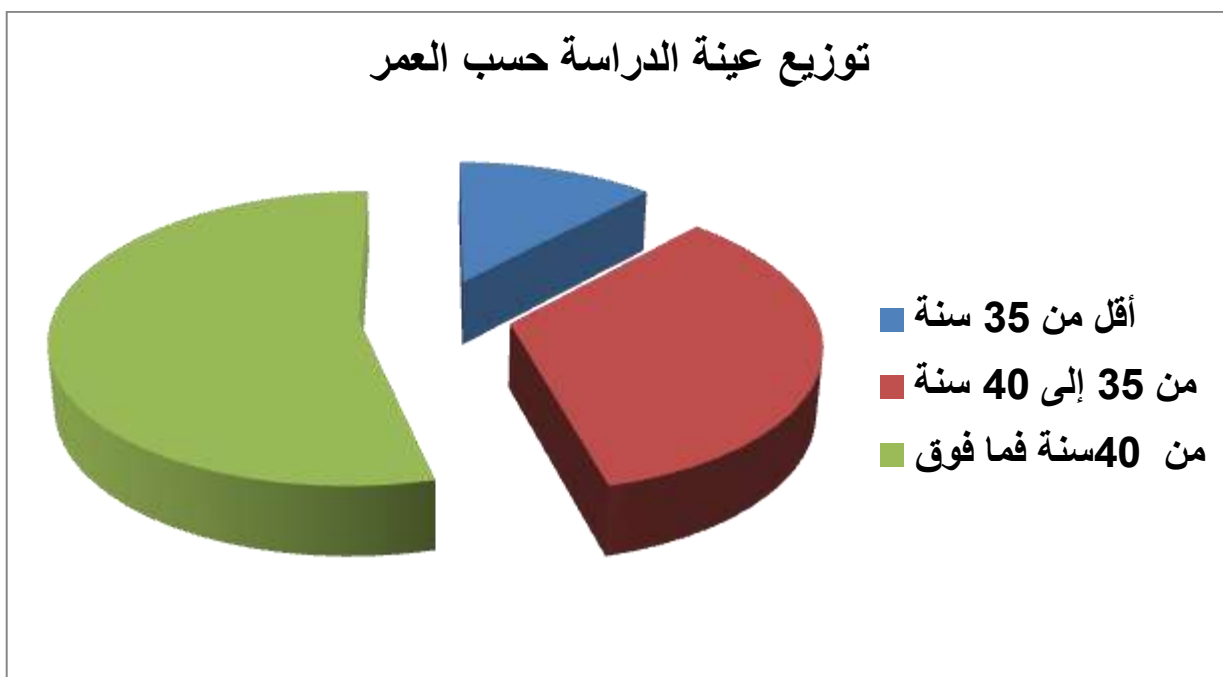
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	06	12%
من 35 إلى 40 سنة	17	34%
من 40 سنة فما فوق	27	54%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة وذلك بنسبة 54%، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 34%، وان الفئة الأقل تمثيلاً من أقل من 35 سنة بنسبة 12%.

الشكل رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



-الأقدمية: من مجموع 50 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

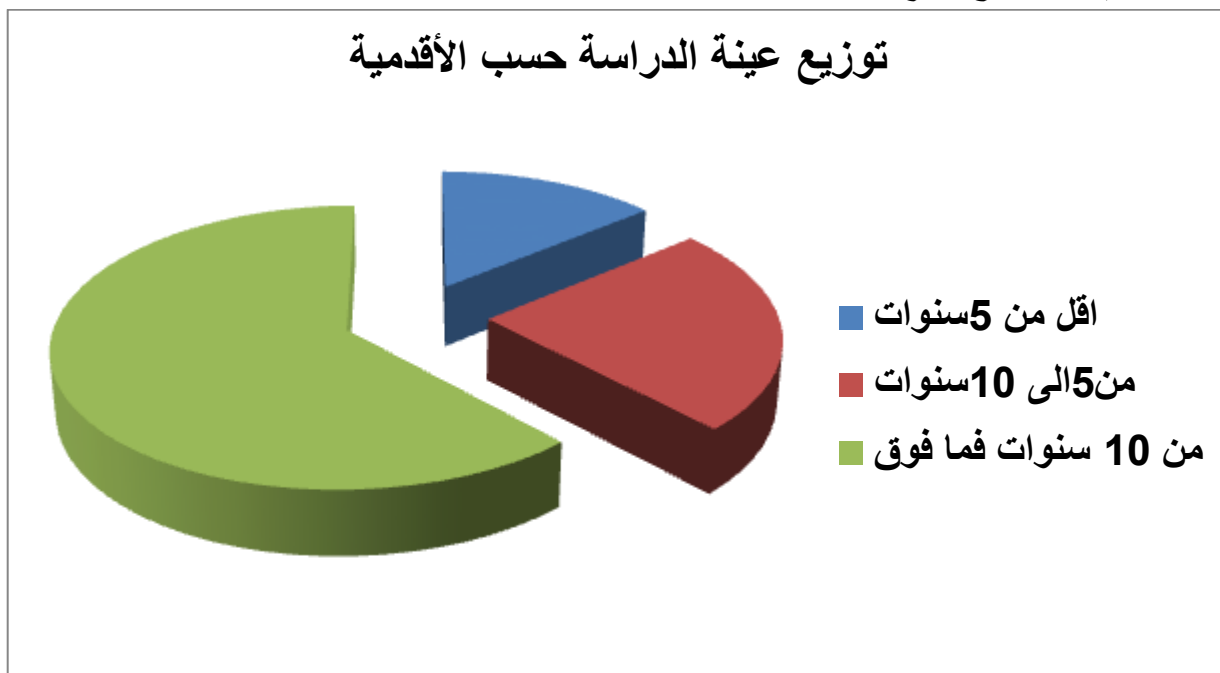
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
14%	07	اقل من 5 سنوات
24%	12	من 5 إلى 10 سنوات
62%	31	من 10 سنوات فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة هي الذين لديهم خبر من 10 سنوات فما فوق وذلك بنسبة 62%، ثم تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 24%، وتليها الفئة الأقل اقل من 05 سنوات بنسبة 14%. و يرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية والكهولة و ذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عماها وإعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب. ما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية و تجاربهم السابقة في المؤسسة.

الشكل رقم 04 يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

أولاً: نعرض الدرجات والنسب الكلية للأبعاد كل متغير

الجدول رقم 09 يوضح اتجاه عبارات المحور الأول الإستثمار في تدريب الكفاءات

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	هل تم توظيفك في المنشأة الرياضية بالإعتماد على خبراتك السابقة	1.74	0.751	نعم
02	هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية	1.72	0.730	نعم
03	باعتبارك موظفا في المنشأة الرياضية هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك؟	1.60	0.571	نعم
04	في حالة أن المؤسسة تقوم بعمليات التدريب هل يتم التدريب خارج المؤسسة؟	1.44	0.884	نعم
05	هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك	1.28	0.784	نعم
06	هل تقوم المنشأة الرياضية بتقييم أدائك	1.40	0.700	نعم
07	خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى	1.24	0.771	نعم
08	هل الدورات التدريبية التي تجريها المؤسسة مجانية	1.44	0.675	نعم
09	هل تقوم المنشأة الرياضية بإرغامك على الخضوع للدورة تدريبية	1.04	0.482	لا
10	على حسب وجهة نظرك هل الإستثمار الذي تقوم به المنشأة الرياضية في المورد البشري يعني نتائج إيجابية أم يكون بدون نتائج إيجابية	1.40	0.856	نتائج إيجابية
	وسط عبارات المحور الأول	1.43	0.517	نعم

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لمحور الإستثمار في تدريب الكفاءات بالمنشأة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة بالأغواط يقدر بـ 1.43 والذي يقع في مجال لا، حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

موافقة بموسط حسابي قدره 1.74، وأقلها العبارة رقم 09 باتجاه لا والوسط حسابي قدره 1.04. و تعدّ العبارة 04 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.884، أما العبارة 03 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.571. وعليه بناء على إجابات العمال، وفي السؤال المفتوح كانبث أغلب الأجابات بتأثير إجابي أو نتائج إجابية لذلك إتخذتها كإتجاه في تحليل الإستبيان، وبالتالي فإنه من الإجابي أن يكون هناك إستثمار في تدريب الكفاءات.

الجدول رقم 10 يوضح إتجاه عبارات المحور الثاني (مستويات الأداء لدى الأفراد)

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	هل ترى أن مستوى العمل الذي تقدمه المنشأة الرياضية ذا جودة عالية مقارنة بزملائك	1.80	0.571	نعم
02	هل ترى أن راتبك يتناسب مع العمل الذي تقوم به	1.66	0.557	نعم
03	هل تقوم المؤسسة بمكافئتك نظيرا للجهود المبذولة خلافا عن العمل المطلوب منك	1.46	0.930	نعم
04	هل تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيق المساوات في الكفاءات الإنتاجية للأفراد	1.28	0.834	نعم
05	هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة	1.50	0.886	نعم
06	هل تلتزم بتسليم عملك المطلوب في وقته المحدد	1.38	0.830	نعم
07	هل لك القدرة على إنهاء عملك أسرع من زملائك	4.36	0.964	نعم
08	على حسب وجهة نظرك هل التدريب أو التكوين الذي تقدمه المؤسسة يحقق العمل المطلوب منه	1.28	0.858	نعم
	وسط عبارات المحور الثاني	1.42	0.504	نعم

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لمحور مستويات الأداء لدى الأفراد بـ 1.42 والذي يقع في مجال نعم، حيث كانت العبارة 01 هي الأكثر اجابة بدائما بوسط حسابي قدره 0.80، وأقلها

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

العبارة رقم 04 باتجاه لا وبوسط حسابي قدره 1.10. و تعدّ العبارة 08 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.858، وعليه بناء على إجابات موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن مستويات الأداء لدى الأفراد تحقق كفاءة إنتاجية.

ثانيا: عرض نتائج الفرضية الرئيسية

وتنص على مايلي:

توجد هناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.5 معنوية بين الإستثمار في تدريب الكفاءات بمستويات الأداء لدى الأفراد.

جدول رقم 11 يوضح نتائج الفرضية الرئيسية :

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل برون	مستوى الدلالة
الإستثمار في تدريب الكفاءات	1.43	0.517	1.00	0.5
مستوى الأداء لدى الأفراد	1.42	0.504	0.639	0.5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

يتضح لنا من خلال الجدول 11 الذي يوضح العلاقة بين الإستثمار في تدريب الكفاءات ومستويات الاداء لدى الأفراد لعمال مديرية الشباب والرياضة بالأعواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.5 ومنه نقول هناك علاقة بين الإستثمار في تدريب الكفاءات ومستويات الاداء لدى الأفراد

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

وتنص على مايلي:

تمثل البرامج التدريبية أداة فعالة لتحسين أداء الأفراد بالمنشأة الرياضية.

الجدول رقم 12 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل برون	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية	1.43	0.517	1.00	0.5
أداء الأفراد	1.32	0.616	0.948	0.5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول 12 الذي يوضح العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء الأفراد لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.05 ومعامل بيرسون لكل من البرامج التدريبية و أداء الأفراد مرتفع مما يدل على قوة العلاقة ومنه نقول هناك علاقة بين المتغيرين..

المطلب الرابع: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

وتنص على مايلي :

توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الكفاءات في المنشأة الرياضية

الجدول رقم 13 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التدريب	1.43	0.517	1.00	0.5
أداء الكفاءات	1.28	0.558	0.572	0.5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

يتضح لنا من خلال الجدول 13 الذي يوضح العلاقة بين التدريب و أداء الكفاءات لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.5 مرتفع مما يدل على قوة العلاقة ومنه نقول هناك علاقة بين التدريب و أداء الكفاءات.

المطلب الخامس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

وتنص على مايلي:

يؤدي زيادة الإستثمار في الكفاءات رفع من أداء المنشأة الرياضية

الجدول رقم 14 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الأستثمار في الكفاءات	1.32	0.501	1.00	0.5
أداء المنشأة	1.15	0.719	0.815	0.5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

يتضح لنا من خلال الجدول 14 الذي يوضح العلاقة بين الإستثمار في الكفاءات وأداء المنشأة الرياضية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.05 ومعامل

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

يبرسون لكل من البرامج التدريبية و أداء الأفراد مرتفع مما يدل على قوة العلاقة ومنه نقول هناك علاقة بين المتغيرين..

المطلب السادس: عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

وتنص على مايلي :

لا توجد هناك توجد علاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب التي قامو بها في المنشأة الرياضية

الجدول رقم 15 يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل برسون	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية للكفاءات	1.00	0.412	0.88	0.5
عدد دورات التدريب	0.99	0.499	0.401	0.5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS 25.0

يتضح لنا من خلال الجدول 15 الذي يوضح العلاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ، ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية هو 0.5 منخفض مما يدل على ضعف العلاقة ومنه نقول هناك علاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب لدى عمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

المبحث الثالث

مناقشة نتائج الدراسة

- المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- المطلب الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

المبحث الثالث: مناقشة النتائج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة التي أجريناها في مديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط على عينة قدرها 50 فرد . فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها و التي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا إلى النتائج التالية:

المطلب الأول: نتائج الفرضية الرئيسية

توجد هناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.5 معنوية بين الإستثمار في تدريب الكفاءات بمستويات الأداء لدى الأفراد.

وتوصلنا من خلال الفرضية الرئيسية أنه هناك علاقة بين الأستثمار في تدريب الكفاءات و تحسين الأداء لدى الأفراد لعمال مديرية الشباب والرياضة بالاغواط وذلك كما أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة، ومنه نقول أن الفرضية الرئيسية صحيحة، وذلك بما يتوافق مع الدراسة الأولى لليندة فريحة بعنوان دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية والتي كانت نتائجها كالآتي:

- أظهرت النتائج أيضاً أن المتغير المستقر المتمثل في تدريب الموارد البشرية السياحية مرتبط بعلاقة المتغير التابع
- الدورة التدريبية برنامج تعليمي مكثف مكمل وليس برنامج أساسي، أي أنه يُبنى على خبرات تأسيسية سابقة والدورات التدريبية يتم عقدها وتقديمها بطرق مختلفة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

تمثل البرامج التدريبية أداة فعالة لتحسين أداء الأفراد بالمنشأة الرياضية.

إن البرامج التدريبية التي تجريها المديرية تؤدي إلى انتظام العمال في عملهم واحترامهم للقوانين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ، كما تخلق نظام المنافسة بين العمال داخل المديرية ، و هذه النتائج تؤكد صدق الفرضية الأولى، وتحقيقها في ميدان الدراسة. وهو أيضاً ما يتوافق مع الدراسة الأولى والثانية للفردوس بن عزة بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

توجد هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الكفاءات في المنشأة الرياضية

- للتدريب علاقة مباشرة في تحسين الكفاءة الإنتاجية لدى عمال مديرية الشباب والرياضة فاعتبار العمال للعملية التدريب عمل مهم في رفع القيمة الانتاجية لديهم وإقرار عمال المديرية بأن التدريب يساهم في توجيهه الدافعية و رفعها لديهم مما يدل على الدور البارز لعملية التدريب، و من النتائج المهمة المتوصل

اليها هو اقرار العمال بجودة عمليات التدريب ومساهمتها في زيادة الكفاءة الانتاجية لديهم، مما يعني أن الفرضية الثانية صحيحة

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

يؤدي زيادة الإستثمار في الكفاءات رفع من أداء المنشأة الرياضية

إن زيادة الإستثمار في الكفاءات التي تجربها المديرية تؤدي إلى تطوير أداء العمال في عملهم مما يعكس صورة المديرية التي هي في تحسن مستمر، كما تخلق إحساس لدى العمال بالمبالغ الطائلة التي تصرفها في تطوير أدائهم مما يخلق الشعور بالمسؤولية حول إلزامية رفع كفاءات كل عامل ، و هذه النتائج تؤكد صدق الفرضية الثالثة، وتحقيقها في ميدان الدراسة. وهذا ما يتوافق مع الدراسة الرابعة لسعداني هناء بعنوان الإستثمار في تدريب العمال ودوره في تحسين التسيير الإداري في المنشأة الرياضية

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

لا توجد هناك توجد علاقة بين الخصائص الشخصية للكفاءات و عدد دورات التدريب التي قامو بها في المنشأة الرياضية

إن الخصائص الشخصية للكفاءات هي التي تحدد قابلية الفرد للأداء البرنامج التدريبي فهناك بعض البرامج التي تتطلب النزول للميدان والقيام بنشاطات مرهقة التي لا يقدر عليها كبار السن، أو النساء، فبالتالي هذه الفرضية خاطئة ولم يتم تحققها في ميدان الدراسة.

الإستنتاج العام

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط من استخلاص النتائج التالية:

✓ تعتمد أغلب الاستثمارات بمديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط على طاقتها البشرية وتحدد فترة التقييم بشهرين حيث تدل هذه الفترة على حرص المؤسسة على تحسين أداء عمالها بتهنئة المجدين ومعاقبة المقصرين.

✓ كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية.

✓ تسعى المديرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى المتعاملين مع المديرية وتتطلع انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من مستوى أداء عمالها .

الفصل الثاني..... الإجراءات التطبيقية للدراسة

- ✓ أصبح مفهوم الإستثمار في الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمديرية.
- ✓ تهدف المديرية من عملية الأستثمار في الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته.
- ✓ باعتبار مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط جهة حكومية وخدماتها النشاطات الرياضية ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف القاعات الخاصة بالرياضة

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض وتحليل فرضيات الدراسة وقد تم التوصل الى أنه هناك علاقة بين الإستثمار في الكفاءات و الأداء الفردي لعمال مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط ،
وتوصلنا إلى أن المديرية تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية و التميز.
لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال.

الخاتمة

الخلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بالإستثمار في تدريب الكفاءات وعلاقتها بأداء الافراد، فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من إهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الرئيسية التي كانت تعتبر بأن توجد هناك علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0.5 معنوية بين الإستثمار في تدريب الكفاءات بمستويات الأداء لدى الأفراد. فرضية صحيحة

. كما توصلنا أيضا إلى أن مستويات الأداء لدى الأفراد هو مفهوم استراتيجي يعكس صورة المديرية الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد لرفع مستوى أداءها وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات الجزئية.

كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المديرية على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تامين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب صورة جيدة أمام المتعاملين معها وهذا أيضا ما يؤكد صحة الفرضيات الجزئية.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها و الإستثمار فيها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد للمالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية للمديرية.

أولا: نتائج البحث

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

✓ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها ومستويات أداء أفرادها.

✓ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

✓ إن العامل الحاسم في تحسين مستويات أداء الأفراد هو الإستثمار في تدريبهم لتحسين جل المهارات والكفاءات والمعارف لديهم، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.

الخاتمة

- ✓ تسعى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في محملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا المتعاملين معها من خلال التكوين والتدريب الجيد للعمالها.
- ✓ اكتشفنا أن هذه المديرية أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءتها البشرية.
- ✓ المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

ثانيا - التوصيات والاقتراحات:

- ❖ أن تدرك المديرية أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التدريبية التي تجريها.
- ❖ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- ❖ إن القدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- ❖ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.
- ❖ تقبل فروقات الأداء بين العمال والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- ❖ إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المديرية قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- ❖ توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك لأن الطريق للنجاح هو الفشل.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على علاقة الإستثمار في تدريب الكفاءات ومستويات الأداء لدى الأفراد ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة:
- الأستثمار الاستراتيجي للمعرفة في المنشئة.
 - رأس المال الفكري و جودة الأداء

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد بدر، **مناهج البحث في الاتصال والرأي العام والإعلام الدولي**، د ط، مصر، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998 ؛
2. احمد صقر عاشور : **إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، بيروت، 1983، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ؛
3. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛**
4. جمال الدين مُجَّد مرسى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003؛
5. جمال معتوق، **منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي**، ط 1 ، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2012؛
6. حسن راوية: ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الدار الجامعية)، 2001-2005؛
7. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية** مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر؛
8. حمدي أمين عبد الهادي : **إدارة شؤون موظفي الدولة**، دار الفطر البلدي، ط 3 ، القاهرة ؛
9. خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط 2 ، جسور للنشر والتوزيع، 2012 ؛
10. خالد يوسف الخلف ، سعيد ياسين عامر : **الإنتاجية القياسية** ، دار المريخ ،الرياض، 1984؛
11. راوية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000؛
12. ربحي مصطفى عليان ، عثمان مُجَّد عزييم ؛ **أساليب البحث العلمي(الأسس النظرية و التطبيق العلمي)** ، ط 2 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الأردن، 2008 ؛
13. رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار هومة، ط 1 ، الجزائر، 2001؛
14. رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس علمية وتدريبات)**، دط، الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2004 ؛
15. الزمخشري، " أساس البلاغة"، دار الكتب العلمية بيروت/ لبنان، 1419هـ، 1998م، مادة ك.ت.ب، ط 01، مج 02؛
16. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001؛

قائمة المراجع

17. سهيلة مُجَّد عباس وعلي حسن على إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999؛
18. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004؛
19. عبد الرحمان العيسوي الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998؛
20. عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في العمل الإداري الجيزة ، مطبعة النيل ط1 ، 1996؛
21. عل السلم إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (مصر، دار غريب للطباعة)؛
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001؛
23. عمر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، الطبعة 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ؛
24. عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1996؛
25. فريد شوشة، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005؛
26. فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، عمان، دار وائل، 2002 ؛
27. كامل المغربي و آخرون: سياسات في الإدارة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 1995؛
28. كمال مُجَّد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011 ؛
29. مُجَّد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2002؛
30. مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001؛
31. مُجَّد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، 1993؛
32. مُجَّد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية (بيروت ، الدار الجامعية سنة 1993)؛
33. مُجَّد عبد الحليم منس ، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية و النفسية ، دار العرفية الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2002 ؛
34. مُجَّد عبيدات وآخرون :منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2 ، عمان، الأردن، 1999؛
35. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010،

قائمة المراجع

36. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
37. منال هلال مزاهرة، **بحوث الإعلام الأسس و المبادئ**، ط 1، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011؛
38. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة الثالثة، 1998؛
39. مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، ديوان العلوم للطباعة، بغداد، 1991؛
40. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007؛
41. وائل عبد الرحمن التل، عيسى مُجد قحل، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007؛

ب. الرسائل والمذكرات

42. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم أهداف المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في النشاطات البدنية والرياضية جامعة الجزائر 2003-2004؛
43. حبانة مُجد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 3 2011-2012؛
44. حريق خديجة، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في النشاطات البدنية والرياضية جامعة تلمسان 2010-2011؛
45. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة بومرداس 2010-2011؛
46. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس الإداري جامعة باتنة، 2007-2008؛
47. سملاي يحضية أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002؛

ج. المقالات والمجلات

48. محفوظ جبار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، دراسة حالة المؤسسات المصغرة بولاية سطيف خلال الفترة 1999-2000. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، العدد 05، 2003؛

د. الملتقيات والندوات

49. خاوة إسماعيل ، عطوي عبد القادر التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة الدولية حول التمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية جامعة فرحات عباس، سطيف ، أيام 25-28 ماي 2003؛

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

50. Philippe Zarifian, Le model de la compétence, Editions laisons, Paris, 2001؛
51. BELKAIED Mohamed, Séminaires sur "La gestion des compétence", CPE. Sonatrach, Oran, Juin 2005.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير تامنشآت الرياضية على مستوى معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والتربية الرياضية بجامعة عمار ثليجي الاغواط والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " التدريب كوسيلة للإستثمار في الكفاءات وعلاقتها بمستويات الأداء لدى الأفراد "، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

ضع العلامة X في الخانة المناسبة

أولا: البيانات الشخصية

		أعزب	متزوج	الحالة الاجتماعية
أكبر من 50 سنة	41 إلى 50 سنة	31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
من 11 إلى فما فوق	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	

من إعداد الطالب: عكوشياح فوزي

المحور الأول: الإستثمار في تدريب الكفاءات.

1. هل تم توظيفك في المنشأة الرياضية بالإعتماد على خبراتك السابقة ؟

نعم لا

2. هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا

3. باعتبارك موظفا في المنشأة الرياضية هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟

نعم لا

4. في حالة أن المؤسسة تقوم بعمليات التدريب هل يتم التدريب خارج المؤسسة؟

نعم لا

5. هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم لا

6. هل تقوم المنشأة الرياضية بتقييم أدائك ؟

نعم لا

7. خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى؟

8. هل الدورات التدريبية التي تجريها المؤسسة مجانية؟

نعم لا

9. هل تقوم المنشأة الرياضية بإرغامك على الخضوع للدورة تدريبية؟

نعم لا

10. على حسب وجهة نظرك هل الإستثمار الذي تقوم به المنشأة الرياضية في المورد البشري بئتي نتائج إيجابية أم يكون بدون نتائج

.....
.....
.....

المحور الثاني: مستويات الأداء لدى الأفراد

11. هل ترى أن مستوى العمل الذي تقدمه المنشأة الرياضية ذا جودة عالية مقارنة بزملائك؟

نعم لا

12. هل ترى أن راتبك يتناسب مع العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

13. هل تقوم المؤسسة بمكافئتك نظيرا للجهود المبذولة خلافا عن العمل المطلوب منك؟

الملاحق

نعم لا

14. هل تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيق المساوات في الكفاءات الإنتاجية للأفراد؟

نعم لا

15. هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

نعم لا

16. هل تلتزم بتسليم عملك المطلوب في وقته المحدد؟

نعم لا

17. هل لك القدرة على إنهاء عملك أسرع من زملائك؟

نعم لا

18. على حسب وجهة نظرك هل التدريب أو التكوين الذي تقدمه المؤسسة يحقق العمل المطلوب منه

.....
.....
.....

المحور الثالث: العلاقة بين الإستثمار في تدريب الكفاءات و أداء الأفراد

19. هل التدريب الذي تقوم به المنشأة يخضع له العاملين ذو كفاءة ؟

نعم لا

20. هل تسعى المنشئة إلى وضع مكافئات للأفراد الذين يحققون نتيجة عالية في عملهم؟

نعم لا

21. هل دورات التدريب التي تقدمها المنشئة تكون إجبارية؟

نعم لا

22. هل تقدم المنشئة للأفراد أصحاب الكفاءات العالية حوافز مادية؟

نعم لا

23. هل توفر لك المنشئة مكافئات عند إجرائك للدورات التدريبية؟

نعم لا

الملحق رقم (02): إختبار الفا كرونباخ والبيانات الشخصية

**Reliability
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	23

Reliability Statistics

	Part 1	Value	.849
		N of Items	12 ^a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	.842
		N of Items	11 ^b
		Total N of Items	23
		Correlation Between Forms	.821
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.902
		Unequal Length	.902
		Guttman Split-Half Coefficient	.900

a. The items are: 19, 17, 15, 13, 11, 9, 7, 5, 3, 1, 23.

ع 21.ع23

b. The items are: 18, 16, 14, 12, 10, 8, 6, 4, 2, 23.

ع 20.ع22

	البرامج التدريبية	التدريب	الإستثمار في الكفاءات البشرية	الخصائص الشخصية
البرامج التدريبية	Pearson Correlation	1	.639**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
التدريب	Pearson Correlation	.639**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
الإستثمار	Pearson Correlation	.948**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
الخصائص الشخصية	Pearson Correlation	.572**	.918**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متزوج	43	86.0	86.0	86.0
Valid أعزب	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
35 اقل من سنة	6	12.0	12.0	12.0
Valid من 35 الى 40 سنة	17	34.0	34.0	46.0
40 سنة فما فوق	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	7	14.0	14.0	14.0
من 5 الى 10 سنوات	12	24.0	24.0	38.0
Valid من 10 سنوات فما فوق	31	62.0	62.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم(03): إتجاه المحاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	50	1.74	.751
2ع	50	1.72	.730
3ع	50	1.60	.571
4ع	50	1.44	.884
5ع	50	1.28	.784
6ع	50	1.40	.700
7ع	50	1.24	.771
8ع	50	1.44	.675
9ع	50	1.40	.782
10ع	50	1.04	.856
الإستثمار في تدريب الكفاءات	50	1.430	.51794
Valid N (listwise)	50	0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
11ع	50	1.80	.571
12ع	50	1.66	.557
13ع	50	1.46	.930
14ع	50	1.28	.834
15ع	50	1.50	.886
16ع	50	1.38	.830
17ع	50	1.36	.964
18ع	50	1.28	.858
19ع	50	1.30	.931
20ع	50	1.40	.782
21ع	50	1.52	.677
22ع	50	1.46	.813
23ع	50	1.10	.735
مستويات الأداء لدى الأفراد	50	1.423	.50484
Valid N (listwise)	50	1	

الملحق رقم(04): إختبار فرضيات الدراسة

Correlations

		مستويات الأداء	الإستثمار في التدريب
الإستثمار في التدريب	Pearson	1	.639**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
مستويات الأداء	Pearson	.639**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التدريب	البرامج التدريبية
التدريب	Pearson	1	.572**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50

البرامج	Pearson	.572**	1
التدريب	Correlation		
ة	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).