

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

الموضوع:

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

وانعكاسها على أداء العاملين

دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية لولاية -البويرة مركز -

إشراف الدكتور:

*زريفي سليم.

إعداد الطلبة:

• العيادي بدر الدين.

• قوادري السعيد.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

أما بعد وقد شارفت قافلة البحث للوصول بنا إلى بر الأمان
والاطمئنان لجني ثمار هذه المسيرة العلمية، فإن واجب الوفاء يقضي بشكر كل
من كانت له يد بيضاء على البحث.

نتقدم بكل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور
"زريفي سليم"

شكرا لكل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد.

إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان

"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما".

إلى من ربوني أحسن تربية وسهروا علي الليالي
إلى من كانوا لي سنداً في الحياة

إلى "أمي الحبيبة" و "أبي الغالي" حفظهم الله

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: زريقي سليم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

العيادي بدر الدين

إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان
"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما".

إلى من حصدا الاشواك في سبيل سعادتي
إلى من ربياني احسن تربية

إلى "أمي الحنون" و "أبي الحبيب" حفظهم الله

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: زريفي سليم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

قوادري السعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	المواضيع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- إهداء.
.	- محتوى البحث.
.	- قائمة الجداول.
.	- ملخص البحث.
م	- مقدمة
مدخل عام: التعريف بالدراسة	
02	1. الإشكالية.
03	2. الفرضيات.
04	3. أسباب اختيار الدراسة.
04	4. أهمية الدراسة.
04	5. أهداف الدراسة.
05	6. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الجانب النظري الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.	
10	- تمهيد.
المحور الأول: استراتيجية تنمية الموارد البشرية.	
11	7. تعريف الموارد البشرية
11	8. أهمية الموارد البشرية
11	9. تنمية الموارد البشرية
12	1.9. تعريف تنمية الموارد البشرية
13	2.9. مبادئ تنمية الموارد البشرية
14	3.9. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
15	10. تعريف وأهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية
15	1.10. تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية
15	2.10. أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية
16	3.10. أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية
16	1.3.10. أساليب وسياسات استراتيجية تنمية الموارد البشرية
16	2.3.10. دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية
17	4.10. الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
18	1.4.10. استراتيجية التكوين

19	2.4.10. استراتيجية التعلم التنظيمي
22	3.4.10. استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي
24	4.4.10. استراتيجية الترقية
25	5.4.10. استراتيجية الصحة والسلامة المهنية
المحور الثالث: أداء العاملين.	
27	11. تعريف الأداء ومصادره في المؤسسة.
27	1.11. تعريف الأداء.
27	2.11. مصادر الأداء في المنظمة.
29	3.11. ماهية أداء العاملين.
31	4.11. إدارة أداء العاملين.
32	5.11. تعريف تقييم أداء العاملين.
33	6.11. أهمية تقييم أداء العاملين.
33	7.11. أغراض تقييم أداء العاملين.
35	8.11. مداخل تقييم أداء العاملين.
35	9.11. النظم كأسلوب في تقييم الأداء.
35	10.11. أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين.
37	12. تأثير استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين.
37	1.12. تأثير استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين.
41	- خلاصة.
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.	
43	- تمهيد.
44	13. الدراسة الاولى.
44	14. الدراسة الثانية.
45	15. الدراسة الثالثة.
46	16. الدراسة الرابعة.
47	17. التعليق على الدراسات.
47	18. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
47	19. الاقتراحات والتوصيات.
49	- خلاصة.
الجانب التطبيقي: الدراسات الميدانية للبحث.	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
52	- تمهيد.
53	20. الدراسة الاستطلاعية:
54	21. الدراسة الأساسية

54	1.21. تعريف المنهج العلمي
54	1.1.21. تعريف المنهج المتبع في الدراسة
54	22. متغيرات البحث
55	1.22. المتغير المستقل
55	2.22. المتغير التابع
55	23. مجتمع الدراسة
55	24. عينة الدراسة وكيفية اختيارها
56	25. مجالات البحث
57	26. الادوات المستعملة في الدراسة
57	1.26. الادوات المستعملة في الدراسة
58	2.26. اجراءات التطبيق
58	3.26. استبيان استراتيجية تنمية الموارد البشرية
58	1.3.26. الخصائص السيكمترية للأداة
60	4.26. استبيان مستوى اداء العاملين
61	1.4.27. الخصائص السيكمترية للأداة
62	28. الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة
62	29. صعوبات البحث
63	- خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
64	تمهيد.
65	30. عرض وتفسير نتائج استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
66	1.1.30. عرض نتائج الاستراتيجية الاولى
66	2.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الثانية
67	3.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الثالثة
68	4.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الرابعة
69	1.1.30. عرض نتائج المحور الثاني، واقع نظام تقييم الأداء في المنشآت الرياضية
70	2.30. اختبار فرضيات الدراسة
73	الخلاصة.
75	الإستنتاج العام.
.	الخاتمة.
.	الاقتراحات.
.	المصادر والمراجع.
.	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجانب النظري		
المحور الاول		
01	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة.	14
المحور الثاني		
02	يوضح أغراض تقييم الأداء	34
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية بالبحث.		
الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية.		
03	معامل ثبات ألفا كرونباخ للمجالات الرئيسية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	59
04	ملخص الاختبارات السيكمترية على عينة الصدق والثبات لشبكة ملاحظة الكفايات التدريسية.	60
05	ملخص الاختبارات السيكمترية على عينة الصدق والثبات لمقياس العلاقات الاجتماعية	61
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.		
06	يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لواقع استراتيجية التكوين على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.	65
07	واقع استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.	66
08	استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.	67
09	واقع استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية	68
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع أداء العاملين في المنشآت الرياضية.	69
11	يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى.	70
12	تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	71
13	يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	71
14	تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.	72

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الجانب النظري.	
	المحور الثاني	
29	مصادر الأداء	01
30	محددات الاداء.	02

استراتيجية تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء العاملين

دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية لولاية -البويرة مركز -

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة :

زريفي سليم.

○ العيادي بدر الدين.

○ قوادي السعيد.

الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحديد اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين ، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، ; يتضمن بحثنا محورين للجانب النظري حيث تناول المحور الأول مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية بينما تناول المحور الثاني أداء العاملين وتأثره باستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالإضافة الى الدراسات السابقة والمثابرة والاستفادة منها من مختلف الجوانب، وفي الجانب التطبيقي تم التطرق الى فصلين حيث تمثل الفصل الاول في منهجية سير الدراسة، بعدها تأتي الاستبانة لتجيب على اشكالية البحث لنحدد فيها اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية ، و من ، حيث شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 60 فرد، وللتحليل الإحصائي لهذه الاستبانة فقد اعتمدنا على برنامج SPSS من أجل تفريغ وتحليل قوائم الاستبانة في هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية والاختبارات التالية:

✓ تحليل ثبات وصدق الاستبيان.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات مفردات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة.

✓ معامل الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضيات الدراسة.

وأهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري نذكرها فيما يلي:

للموارد البشرية أهمية بالغة ودور هام تلعبه في المؤسسة، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المورد يكون من خلال إدارة تضع البرامج والسياسات التي تُفَعّل دور العامل في المؤسسة وتضمن قيامه بدوره على أحسن وجه، وأن يكون لها الطابع الاستراتيجي الذي يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ ومن وظائف إدارة الموارد البشرية نجد تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال استراتيجية تتبناها المؤسسة وتسخر كافة الإمكانيات والوسائل لتنمي الفرد، ويتشارك في مسؤولية تنمية الموارد البشرية مختلف المستويات الإدارية؛ تتضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية العديد من الآليات الاستراتيجية أهمها استراتيجية التكوين (التي تعمل على تكوين وتطوير مهارات العاملين والرفع من إمكانياتهم)، وكذلك استراتيجية التعلم الوظيفي (لتطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وتحسين السوك)، أيضا استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي (لتسيير الحياة الوظيفية للفرد ابتداء من بداية العمل في المؤسسة حتى نهايته)، وفي الأخير استراتيجية الصحة والسلامة المهنية (التي تضمن حماية الموظف من مختلف الأخطار والحوادث التي يواجهها في عمله وكذلك الحفاظ على أجهزة وسائل الإنتاج)

أن الأداء يعتبر مفهوما جوهريا للمؤسسة ويعتبر البعد الأكثر أهمية لها والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستغلالها لمواردها، وأداء الفرد في المؤسسة يقاس بالجهد الذي يبذله في وظيفته ونوعية هذا الجهد وطريقة قيامه بالوظيفة التي يشغلها، وهذا يشكل العناصر التي سيقم عليها إذ يتم تقييم العاملين إستنادا إلى مستوى الإنجاز الذي حققه العامل ومستوى الإنجاز المنتظر منه والذي ترغب المؤسسة الوصول إليه وهذا ضمن نظام معين يحتوي على خطوات تنظم عملية التقييم.

مقدمة

- مقدمة:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري تغير النظرة إليه لاعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونه أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمؤسسات على اختلافها امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاته من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها. ففي معادلة بين المؤسسات الرياضية والمؤسسات الأخرى بلوغ ذلك مرهون بما تقدمه المؤسسات الرياضية من كفاءات بشرية، تعكس مستوى وكفاءة مؤهليها من رياضيين وحتى إداريين وتعتبر في ذات الوقت عن التميز في الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

ونظراً للدور الهام والحيوي الذي تلعبه المؤسسات الرياضية والذي تتلخص نواتجه في تطوير والرفق بالمجتمعات وباعتبارها من المؤسسات المنوطة بمهمة توليد شباب رياضي، كان لزاماً عليها تثمين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، وكفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها للمورد البشري واعتباره رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته.

إن تزايد الاهتمام بالموارد البشري جعل من تنمية هذا المورد أمر ضروري لنجاح المؤسسات وهذا من خلال تفجير طاقاته وإبداعاته، الأمر الذي يمكنه من أداء دوره وتحقيق أهداف ومتطلبات وظيفته بكفاءة وفعالية كبيرة، فتتمية الموارد البشرية لها تأثير سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو الوظيفة التي يشغلها و بالتالي على المؤسسة ككل، وبطبيعة الحال حتى تكتسي هذه التنمية الطابع الاستراتيجي لابد أن تكون لها من استراتيجية توضح معالمها وترسم طريقها في اتجاه ما تصبوا إليه المؤسسة واستراتيجيتها العامة، وهناك العديد من الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية لمواردها البشرية التي تعمل على تطوير الفرد وتعلمه وتخلق الحافز الذي يجعله يعمل باجتهاد وهذا ضمن قواعد وقوانين شفافة تتبناها المؤسسة.

وبغرض الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف الجوانب، يرى الباحثان أنه من الضرورية تقسيم هذه الدراسة على الشكل التالي:

-الفصل التمهيدي:

وقد خصصه الباحث للتعريف بالدراسة من حيث؛ طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، وإبراز أسباب اختيار الموضوع، فضلا عن أهمية التطرق لمثل هذه المواضيع، بالإضافة إلى تحديد أهم مصطلحات الدراسة.

- الجانب النظري:

الذي يضم أربعة محاور متناسقة من الناحية الأبيستمولوجيا وأهميتها بالنسبة للبحث، بالإضافة الى الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث جاءت على الشكل التالي:

أ- المحور الأول: وتطرقنا فيه إلى استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

ب- المحور الثاني: وشرحنا فيه اداء العاملين في المؤسسة.

* الفصل الثاني:

وقد خصص لإظهار أهم الدراسات السابقة والمشابهة ذات العلاقة بموضوع البحث، من دراسات عربية وأجنبية، بما فيها رسائل الدكتوراه والمقالات العلمية.

- الجانب التطبيقي: وجاء على النحو التالي:

* الفصل الثالث:

بحيث عكفنا من خلاله على توضيح منهجية البحث والإجراءات الميدانية، كالمنهج العلمي المتبع، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة الميدانية، المعالجات الإحصائية...الخ.

ب - الفصل السادس:

وفيه تم عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والإطار النظري العام للدراسة. وفي الأخير انصب الاهتمام على تقديم أهم وأبرز الاستنتاجات، ثم خلاصة عامة حول النتائج المتحصل عليها من خلال الجانبين النظري والتطبيقي (خاتمة)، والتوصيات والاقتراحات، ثم قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at the corners and midpoints, framing the central text.

مدخل عام

العريفه بالبحث

1- الإشكالية:

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الفعال والنتائج الجيدة. كما أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد، كما يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة، هذا إن لم يكن الأهم لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة فالموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسات. (الداوي، 2008، صفحة 09)

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاح المؤسسة الاقتصادية، مما يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات، والمعرفة، والجودة الشاملة التي تفوق ما لدى المنافسين (أحمد السيد مصطفى، صفحة 122)

لذا أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري ، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى يلقي التكوين اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء التقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

فالتنمية البشرية بما تقدمه من معرفة جيدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة يزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة والتي لها أثر على الاتجاهات وتحسين أساليب الأداء وتطوير قدرات الفرد وتساعد على تجديد نظرته الطبيعية و الاضطلاع على الدور الذي يؤديه في المنظمة، وبالتالي يرفع إنتاجيته وتستفيد المنظمة من ذلك في فعالية تحقيق أهدافها .

كما يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تقجير قدراتها واستغلال مواهبها ومهاراتها بكفاءة وفاعلية. فهو يستخدم أساليب تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، كما يعد نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر. مما يعني أن نجاعة ذلك النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية وبمختلف كفاءاتها.

تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورد من أهم مواردها ، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى دائما جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات .لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية الدراسة التي تتمثل في السؤال التالي:

➤ التساؤل العام:

✓ ما اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية؟

➤ التساؤلات الجزئية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التكوين وأداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية ؟

2. الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

2.2. الفرضيات الجزئية:

وتتفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية :

1. يعتبر التكوين آلية من الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بحيث أنها تساهم بتنمية اداء العاملين في المنشآت الرياضية.
2. تعتبر استراتيجية التعلم التنظيمي من الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.
3. تعتبر استراتيجية الترقية حافزا يشجع العاملين لبذل مجهود وخلق جو من المنافسة لديهم.
4. يمكن لاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية أن تؤثر على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يمثل البحث العلمي أهمية كبيرة في تحقيق التقدم الحضاري والرقى البشري في مجالات الحياة المختلفة في العصر الحديث، من المؤلف أن نلاحظ علاقة إيجابية واضحة بين البحث العلمي والعصر الذي نعيشه. ومن هذا المنطلق ارتئينا للقيام بهذا البحث وذلك للأسباب الآتية:

1.3. أسباب ذاتية:

✓ إن من دوافع المضي في أي بحث أو دراسة هي إشباع الغريزة الانسانية التي تبحث دائما عن حقائق الأمور، ولعل من أحد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطه المباشر بالتخصص.

✓ نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه بحيث أن من أهم المواضيع التي يعالجها هو المورد البشري وكيفية تنميته

- ✓ ووضع الاستراتيجية المناسبة لذلك لرفع أدائه كفرد وأداء المؤسسة بصفة عامة.
- ✓ رغبتنا وميولنا في الاستطلاع والبحث حول موضوع استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين.

2.3. أسباب موضوعية:

- صلاحية المشكلة للدراسة النظرية والميدانية.
- محاولة إعطاء بعض الحلول والتوصيات في هذا الموضوع.
- مراجعة النقائص الحائلة دون ذلك بالنسبة لهذا الموضوع.
- يجب اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية التي يجب استغلالها أحسن استغلال ففوة الموارد البشرية للمؤسسة يعكس قوة المؤسسة ومدى نجاحها.

4. أهداف البحث:

من خلال هذه الدراسة نسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أهمية الموارد البشرية و دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتبيين البعد الاستراتيجي لها.
2. معرفة تنمية الموارد البشرية و التعرف على استراتيجيتها.
3. التعرف على الآليات الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.
4. التعرف على ماهية ومفهوم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة.
5. دور نظام ترقية أداء العاملين في المؤسسة.

5. أهمية البحث:

يعد هذا البحث مساهمة في تحليل مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها من أهم الأصول التي يمكن الاستثمار فيها وتنميتها بالطريقة التي تجعلها تؤدي دورها بكفاءة وفعالية عالية تترجم دورها الاستراتيجي في المؤسسة، لذلك وجب الاهتمام أكثر باستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها لها دور استراتيجي هام يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة إضافة مرجعية للبنية المعرفية النظرية منها والتطبيقية في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛ فهذه الدراسة عبارة عن تكملة للبحوث التي سبقت ولكن في معالجة متغيرات جديدة وفي بيئة مغايرة.

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

من أجل تحقيق التواصل بين الباحث والقارئ، نرى انه من الضروري توضيح وتحديد للمفاهيم والمصطلحات التي ستكرر طوال البحث، حتى تكون للقارئ رؤية واضحة حول دواعي استعمالها وأهمية ذلك في الفهم الجيد للبحث، وتعتبر أهم المفاهيم والمصطلحات الواردة في بحثنا هذا كما يلي:

1.6. استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

1.1.6. الاستراتيجية:

أ- لغة:

الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل (Stategos)، تعني التهيؤ للحرب بتحديد حركة الجيش بشكل عام، وبدقة أكثر في اللغة هي تعني: "فن الجنرال" (ناصر دادي عدون، 2001، صفحة 124) كما يُقال أنّها اشتقت من كلمة (Strategia) ومعناها: "فن قيادة وتوجيه الجيوش"، (عبد السلام ابو قحف، 1997، صفحة 53) كما أنّها كانت تعني في القديم لدى الجيوش "الخطّة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء". (عوض، 2000، صفحة 03)

ب- اصطلاحاً:

لقد تمّ نقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الإداري، وعليه عرفها ألفريد شوندلار (A.Chandler) بأنّها: "تحديدٌ للأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، ومنه اختيار خطط العمل وتخصيص المواد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف"، أمّا كانوت (B.Canot) فيعتبرها بأنّها: "تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو أهداف محددة، ومن ثمّة اختيار البديل المناسب"، (إسماعيل، 1999، صفحة 18) بينما يراها (R.A.Thietart) بأنّها: "مجموعة القرارات والأفعال التي توافّقها الخطط العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل، بغية الوصول إلى تنفيذ الأهداف"، (Charles(H)، 1988، صفحة 32) في حين يصفها هيجتز وفينكز (Higgins) et (Vincze) بقولهما: "الاستراتيجيات هي خطط رئيسية شاملة عادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف"، بينما يعتبرها كل من زمرمان وترقيو (Zimmerman) (et B.Tregoe) بأنّها: "تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصولها إلى هذا الوضع". (رشاد الحملاوي، 1992، صفحة 05)

بينما تمثّل الاستراتيجية لدى جامعة (Harvard) مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والزامية إلى تكييف المؤسسة مع التغير وكذلك تحديد الغايات الأساسية والوسائل الكافية من أجل الوصول إليها، أو هي القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم وأخذ بعين الاعتبار عملية التنفيذ التي تعد جزءاً منها". (Herbert، 1972، صفحة 192)

التعريف الإجرائي للاستراتيجية.

هي: "مجموع البرامج طويلة الأمد التي توضع حتى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تكون ذات تنظيم فعّال، وتحديد كيف يُمكن لها أن تستغل مواردها المالية، المادية، والبشرية لتحقيق الفعّالية، ومنه المنافسة في ميدان الأعمال"

2.1.6. التنمية:

- التعريف اصطلاحاً:

هي عملية مخططة وهادفة قد توجه عملية النمو وتسارعها أو تحسن في نوعيتها أو تغير في اتجاهها، وقد تقع خارجها فتصطنع وتحلل وتركب المتغيرات وتبتدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن وأفضل أو ما هو متفرد ومتميز في خصائصه، وهذا لا يتحقق إلا بتوظيف الخبرة والمعرفة وبذل الجهود واعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات والنظريات. (الغامدي عبد الله محمد، 2001، صفحة 05)

- التعريف الإجرائي:

يقصد بها تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في الإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية بمملكة البحرين بما يلاءم التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية

3.1.6. الموارد البشرية:

- التعريف اصطلاحاً:

تعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (حسين ابراهيم بلوط، 2000، صفحة 17) "، كما يعرفها عبد المنعم الركابي بأنها: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع " (عبد المنعم الركابي، 1991، صفحة 50)، وتُعرف أيضاً بأنها: "قوة العمل في المؤسسة، والمورد البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا وغيرها، والموارد البشرية هي الأكثر فعالية وفائدة للمؤسسة وأكثر تأثيراً على تحقيق أهداف العمل" (حبيب الصحاف، 1997، صفحة 02).

- التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة الاقتصادية، وتمثل عنصر من عناصر الإنتاج والمحرك الأساسي لوسائله.

4.1.6. استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- التعريف اصطلاحاً:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده. (موسى اللوزي، 2000)

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. (بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، 2005)

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (أحمد منصور، 1975)

- التعريف الإجرائي:

يقصد باستراتيجية تنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

5.1.6. اداء العاملين:

- التعريف اصطلاحاً:

يعد أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة. وربما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله. (عودة أحمد حسن وملكوي فتحي حسن ، 1992)

6.1.6. المنشآت الرياضية:

- التعريف اصطلاحاً:

لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها " : ذلك الواقع المادي المؤسسي الذي يتعهد الرياضة (أحمد ماهر، 1995، صفحة 329) ويعرفها البعض أيضاً على أنها " : وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (حسن أحمد الشافعي، 2001، صفحة 171).

- التعريف الإجرائي:

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

A decorative border with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns, framing the central text.

الجانب النظري

الخطية النظرية للدراسة

والدراسات المرتبطة بالبحث

A decorative rectangular border with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns in each corner and along the sides.

الفصل الأول

الخلفية النظرية للدراسة

- تمهيد:

إن المصدر الأساسي لنجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة ومقدرة والطاقات الإبداعية لمواردها البشرية، وهذا ما يتطلب الإدارة الجيدة والتي تقوم على تحديد ووضع البرامج والوظائف والأنشطة اللازمة للتحكم في هذه الموارد وتنظيمها، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن الاهتمام بالموارد البشرية لا يقتصر فقط على الأمور الإجرائية المتعلقة بالعاملين، وإنما أصبح من الضروري جدا الاهتمام بالجانب السلوكي للأفراد وذلك من خلال تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية وتحسين أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

ولتنمية الموارد البشرية لابد من وضع استراتيجية فرعية تابعة للاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تقوم على إعداد وتهيئة العاملين للوظائف التي سيشغلونها وتزويدهم بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة متطلبات العمل.

ومن الآليات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التنمية لمواردها البشرية نجد استراتيجية التكوين واستراتيجية الترقية واستراتيجية التعلم الوظيفي واستراتيجية الصحة والسلامة المهنية والتحكم الجيد في هذه الاستراتيجيات يمكن المؤسسة من تحقيقها أهدافها المسطرة.



المحور الأول

استراتيجية تنمية الموارد

البشرية

7. تعريف الموارد البشرية :

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. من تعريفات الموارد البشرية نذكر : (مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 32)

أ .الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد ذلك" بيتر دركر "حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الانسان.

ب .الموارد البشرية كما يشير " سيد الهواري "هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها

ت . الموارد البشرية كما يشير "أحمد سيد مصطفى" لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم.

وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم الاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

وبهذا فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول الفاعلة في أي منظمة، وبها يقوم نجاح أي منظمة، فالمورد البشري هو العقل المفكر الذي يحقق أهداف المنظمة وطموحاتها، والاستغلال الأمثل بهذا المورد يكون من خلال اهتمام المنظمة بتدريبه وتطويره والتقييم المستمر لأدائه والإلمام بمختلف الجوانب التي تساهم في تحسين أدائه وتنميته.

8. أهمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة .فلا يمكن، بل من المستحيل، أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى(مثل: المالية والمادية...) فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، وفي هذا يشير "احمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الرئيسية التالية: (مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، 2007، الصفحات 32-34)

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

ويؤكد "سيد الهواري" أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر في قوائم المركز المالي....الميزانية وغيرها.

9. تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرف لتعريف تنمية الموارد البشرية يمكن الإشارة لمفهوم التنمية:

هناك عدة تعريفات لمفهوم التنمية نذكر منها: (مدحت محمد ابو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة، 2007، صفحة 189)

أ . التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى.

ب . التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي الى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد

ت . التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.

1.9. تعريف تنمية الموارد البشرية:

ينظر الى التنمية البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من أجل الناس، وتتوجه الى حاجات الناس في المأكل والملبس والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية ترتكز على عقول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير الطاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية كما ينظر الى التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية. (كورتل، 2011، صفحة 310)

ومن التعريفات الكثيرة لتنمية الموارد البشرية نذكر: (احمد بن يحيى الربيع، 2015، صفحة 46)

أ .تنمية الموارد البشرية هي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير سلوكياته واتجاهاته في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.

ب . نقصد بتنمية الموارد البشرية الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة.

ت . تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات متفاعلة، تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية، والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطورها وما تفرزه من فرص وتهديدات وبما يتضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات.

2.9. مبادئ تنمية الموارد البشرية:

- مجموعة من (I.T.I.F) مؤسس ورئيس مؤسسة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات "ATKINSON" لقد حدد الافتراضات الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية: (احمد بن يحيى الربيع، 2015، الصفحات 49-50)
1. الاستثمار في التدريب: هو وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى انجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.
 2. تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير والبعيد: عملية تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية هي عبارة عن جمع معلومات عن احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد الكفاءات البشرية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي أو تصحيح عجز بما لا يتماشى مع المقاييس الوظيفية الحالية والمستقبلية.
 3. توسيع فرص عمل العاملين: متطلبات الموارد البشرية مرتبطة مباشرة باستراتيجية المؤسسة، فعلى القائمين في المؤسسة إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكبير من خلال إعداد البرامج التدريبية التعليمية و توسيعها في المؤسسة.
 4. التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين: يجب على الأفراد الإلمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجهه في العمل، وبناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا التي يتعامل معها، وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت بتحديد سبع مهارات أساسية، ينبغي للفرد العامل ان تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات وهذه المهارات هي: التفكير الناقد، الإبداع، التعاون، فهم التدخلات الثقافية، الاتصال، استخدام الكمبيوتر، المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد على النفس.
- 3.9. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

- تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم منشآت على أربعة مستويات رئيسية: (محمد سمير احمد، الصفحات 78-79)
- ✓ **الإدارة العليا:** تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة، وعليها أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة النظم-هيكل المنشأة - سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة عمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.
 - ✓ **الإدارة الإشرافية:** فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية ووظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة مختصة كالتالي:

❖ توفير عمل تشجع وتدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

❖ مراجعة أهداف العمل بشكل قياس وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم، ومراجعة وتقييم النتائج في الحقيقة أن الإدارة الإشرافية هي أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، لأنها الأقرب إليهم والأقدر على كشف إمكانياتهم ومشكلاتهم، وبالتالي هو القادر على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وتتحدد المسؤوليات الأساسية التي تقوم بها الإدارة الإشرافية لعملية التنمية على النحو التالي:

- المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل إليه.
 - متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه.
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.
 - استخدام نظم الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.
- ✓ **الفرد:** فهو تقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.
- ✓ **الجهة المتخصصة:** يمكن ان يكون للمؤسسة وظيفة متخصصة في تنمية الفرد وأحيانا تكون وظيفة تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- والجدول التالي يلخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفق المستويات المذكورة سابقا:

المستوى الإداري	مستويات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية. - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. - توفير الموارد المالية اللازمة. - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب.
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. - المشاركة في اختيار العنصر البشري. - الكشف عن الاحتياجات التدريبية. - متابعة الأداء الفعلي. - تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

الجدول رقم (01) يمثل: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة. (احمد بن يحيى ربيع، الصفحات 54-55)

10. تعريف وأهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

1.10. تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

إن كلمة " استراتيجية " ذات أصل يوناني (stratos-agos) ومنشأها عسكري، فهي مركبة من كلمتين Agos وتعني الجيش Stratos فن القيادة، فهي تعني بذلك فن قيادة الجيش ولقد انتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية. ومن التعاريف الخاصة بالاستراتيجية: (مساعدية، 2014، الصفحات 7-8)

✓ يعرف " بورتر " الاستراتيجية على أنها " بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون.
 ✓ أما " شندلر " فيعرف الاستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية كما يلي: (مساعدية، 2014، الصفحات 20-21)

حسب " والتون " استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال، وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة.

أما " هارسون " فيعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها " التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل.

كما تعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

من التعاريف السابقة يكمن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2.10. أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين استراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي. الهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي التوجه الحقيقي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور .

وفيما يلي المكاسب الحقيقية من استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

أ . الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

ب . زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.

- ت . توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
- ث . صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.
- ج . تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- ح . المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.
- خ . توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة. (مساعدية، 2014، الصفحات 23-24)

3.10. أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

1.3.10. أساليب وسياسات استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

وتتركز استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مجموعة من السياسات والأساليب وهي:

- أ . تخطيط وجذب القوى العاملة ذات الكفاءة.
- ب . أجور ومرتبات مرتفعة، بالنسبة للمنافسين خاصة، وحسب المهارات.
- ت . وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.
- ث . التوسع في التدريب والتكوين وتكثيفه.
- ج . خلق وظائف جديدة.
- ح . تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج الطويلة الأجل.
- خ . تنمية الانتماء التنظيمي وثقافة المؤسسة. (صبور عبد الحفيظ، 2015، الصفحات 54-55)

2.3.10. دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تتمثل دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي:

- 1- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم ، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- 2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداؤهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 3- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
- 4- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
- 5- التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة ، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
- 6- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات. (مساعدية، 2014، الصفحات 24-25)

3.3.10. المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسة في بناء استراتيجيتها على العناصر التالية:

- الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.
- الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
- الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.
- الاستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة. (نبيلة ججع، 2016، الصفحات 136-137)

ويقوم المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الإدارة على الأسس التالية:

- أ . الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد و منافع لصاحب المؤسسة.
- ب . تترايط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطا وثيقا، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتنشيط الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.
- ت . الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.
- ث . يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطار مرنا لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمتراطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.
- ج . الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- ح . تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصرا جوهريا في إطار الفكر الاستراتيجي.
- خ . تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

4.10. الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

تسعى المنظمة إلى تنمية مواردها البشرية وذلك لمواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة وخلق الحيوية الفعالة لديهم وهذا ما يجعلها تتبع سياسات واستراتيجيات تتمثل في تكوين مواردها البشرية وتبني استراتيجية للتعلم التنظيمي ووضع استراتيجية ترقية ملائمة وعادلة كما تعمل على الاهتمام أكثر بالموارد البشرية وذلك بوضع برامج واستراتيجية للصحة والسلامة المهنية وهذه هي الاستراتيجيات موضوع دراستنا في هذا المبحث.

1.4.10. استراتيجية التكوين:

سنتطرق إلى ماهية التكوين حيث نعرف التكوين وتحديد أهدافه كما نتطرق إلى خطوات التكوين. (صلاح عبد الباقي، 1999، صفحة 211)

أولاً: ماهية التكوين:

أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية وتستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (أحمد الخطيب رداح الخطيب، 2006، صفحة 300)

وعرف أيضاً على أنه جميع الأعمال والتأثيرات الموجهة للفرد من تهذيب وتطوير قدراته، معارفه ومهاراته الأدائية، واتجاهاته وسلوكه، للمساهمة الإيجابية في المجتمع الذي يعيش فيه. (صوبغ عبد الحفيظ، 2015، صفحة 132)

ومنه فإن التكوين هو تزويد العمال الجدد والحاليين بالمعارف والمعلومات ومساعدتهم في تجسيدها بما يمكنهم من التحكم الجيد في جميع مهام مناصبهم الحالية، ثم العمل على التنمية التراكمية لهذه المعارف والقدرات، بما يكفل تكيف العمال مع التغيرات المفروضة على المتطلبات الحالية والمستقبلية لمناصبهم. (أحمد الخطيب رداح الخطيب، 2006، صفحة 124)

ثانياً: دوافع التكوين:

إن دوافع التكوين يمكن ذكرها في مجموعة من النقاط وهي كالتالي: (مهدي حسن زويلف، 2001، الصفحات 98-99)

- ✓ زيادة الإنتاج والتحسين في نوعيته.
- ✓ الاقتصاد في النفقات والتقليل من معدل دوران العمل.
- ✓ رفع معنويات العاملين وتوفير قوة احتياطية في المؤسسة.
- ✓ قلة في الإشراف على العمال والتكوين الخاص للمشرفين والإداريين.
- ✓ قلة في حوادث العمل.

ثالثاً: خطوات التكوين:

هناك مكونات أساسية لعملية التكوين والتي هي في حد ذاتها خطوات التكوين وهي أربع خطوات منطقية:

أ. تحديد الحاجات التكوينية:

تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية، في أية عملية تكوينية تنظيمية، ويعبر عنها بأنها "نواحي القصور أو الضعف في الأداء، الحالية والمتوقعة" ويمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية بالمعادلة التالية: (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2009، صفحة 13)

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب _ الأداء الفعلي.

ويمكننا تعريف الاحتياجات التكوينية بأنها مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف

المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي؛ وفي إطار تخطيط الاحتياجات التكوينية للمنظمة يمكننا القول أن هذه الاحتياجات لا تخرج عن ثلاثة مستويات: (مؤيد سعيد السالم، 2009، الصفحات 274-275)

1. الاحتياجات على مستوى المنظمة.

2. احتياجات التكوين على مستوى الوظيفة.

3. احتياجات التكوين على مستوى الفرد.

ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أو مستقبلية، و يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات ومن بينها المقابلة، الإستبيان، الملاحظة، تقارير العمل... الخ.

ب . تصميم برنامج التكوين يلي الحاجة الى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، وتحديد الأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد وأخيراً وضع نظام التطبيق ومتابعة البرنامج. (احمد ماهر، 2007، صفحة 275)

ت . تنفيذ برنامج التكوين: يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى المدير أو أخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ، والتأكد من التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة مهمة في وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج. (احمد ماهر، 2007، صفحة 486)

ث . تقييم برنامج التكوين: إن مرحلة تقييم التكوين هي مرحلة هادفة إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التكوينية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات، وتقييم البرنامج التكويني هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة أي بمعنى إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي، فالمطلوب إذا قياس نتائج التكوين بأساليب سلوكية وعملانية معا. (حسن ابراهيم بلوط، 2002، صفحة 264)

2.4.10. استراتيجية التعلم التنظيمي:

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي:

يعد الأداة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن ترفع من قدراتها وتطور من ذاتها وتحسن من ممارساتها وتعمل من علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، أين تعمل على تعبئة مواردها البشرية لمتابعة التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفعالية وهو ما يعكس أهمية وأهداف التعلم في المؤسسات المعاصرة. (ماتع سبرينة، 2015، صفحة 139)

كما يعرف على أنه عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الافراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وصناعة القرار لإجراء التحسين أو التغيير الجذري لسلوك وسياقات المنظمة. (صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و عبد الستار ابراهيم ، 2007، صفحة 137)

ثانيا: أهداف التعلم التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي يمكن تحديد أهم هذه الأهداف فيما

يلي : (حسين وليد حسين و آخرون، 2016، صفحة 1691)

- 1- تعظيم امتلاك المعرفة و المهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- 2- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- 3- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة .
- 4- يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية.
- 5- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

ثالثا: مستويات التعلم التنظيمي :

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن ان يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديد أهمها فيما

يلي : (حسين وليد حسين و آخرون، 2016، صفحة 1691)

- التعلم على المستوى الفردي: التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وأنه لابد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعميم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.
- التعلم على مستوى الفريق: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق ادراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي.
- التعلم على مستوى المنظمة: المنظمة ككيان يمكن ان تتعلم وبطرق مختلفة ، حينما عرفت روتينيات المنظمة وذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة المنظمة، والمنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات . بأن المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها من خلال مسيرتها. والمنظمة بوصفها كيانا يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

رابعا: طرائق التعلم التنظيمي:

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي ومن أهم هذه

الطرائق نجد: (أيمن حسن ديبوب،، 2013، صفحة 132)

✓ **التعلم من خلال القياس المرجعي:**

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

✓ **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:**

فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة. التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والمخفة للمنظمة إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم.

ويمكن القول أن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

خامساً: خطوات التعلم التنظيمي:

حتى تتمكن المؤسسة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتسلسل في الخطوات التالية: (مانع سبرينة، 2015، صفحة 145)

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء. وقد تزيد الفجوة أو تضيق ويزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع.

- إطلاق عملية التحقيق؛ أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس والغموض حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ويتم الاستعانة أحياناً بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول.

- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين، حيث يتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة والملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

3.4.10. استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي:

اولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد. (عبد القادر عواريب، 2015، صفحة 03)

ثانياً: تعريف تطوير المسار الوظيفي:

وهي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار) وذلك كما يلي: (صلاح الدين الهيتي، 2004، صفحة 34)

أ. **تخطيط المسار:** ويتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل: المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.....

ب. **إدارة المسار:** ويمثل البعد الثاني التنظيمي، ويرتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية، التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، وبما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمه للعنصر البشري في المنظمة.

وفي يلي نتعرض لكل من خطوات تخطيط المسار الوظيفي وما الدور الذي تقوم به إدارة المسار:

أ. **خطوات تخطيط المسار الوظيفي:** تتمثل فيما يلي: (شنوف نور الدين، 2011، الصفحات 85-86)

■ **تقييم الذات:** يقصد بتقييم الذات، تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية. وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

■ **فحص ودراسة الواقع:** تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من عملية تقييم الأداء، إذ لابد من مناقشة نتائج التقييم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

■ **تحديد الأهداف:** حدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة و طويلة الأجل، هذه الأهداف لابد أن ترتبط بما يلي:

المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، مثلاً أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات. المهارات الممتلكة و المستخدمة، مثلاً أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري. اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

■ تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحدد العاملين كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في المواقع المستقبلية ونشاطات التطوير، وأهداف التطوير.

ب. الدور الذي تقوم به إدارة المسار الوظيفي: يتمثل فيما يلي: (مانع سبرينة، 2015، الصفحات 183-184)

○ تخطيط الموارد البشرية: هي نقطة البداية في إدارة المسار الوظيفي وأساس انطلاق برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ويشمل هذا التخطيط على:

تحديد حجم قوة العمل الموجودة، تحديد الاحتياجات المستقبلية، دراسة الفرق بين الموجود والمطلوب مستقبلاً، وضع خطة لاستقطاب المهارات البشرية لسد الفجوة، الاختيار الدقيق والتعيين، التنمية والتطوير، الحفاظ على تلك المهارات وصيانتها من خلال النقل، الترقية، التدريب. وبهذا يمكن مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية بين القوى البشرية.

○ تصميم المسارات الوظيفية: لكي يتم التصميم الجيد للمسارات الوظيفية لابد من توصيف كل الوظائف بالمؤسسة. وتوصيف المهارات وخبرات الوظائف المطلوب شغلها مستقبلاً، كذا توصيف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي لكي يتمكن المورد البشري من مقارنة توصيف الوظيفة السابقة والحالية الموجودة بها والوظيفة التالية التي سينتقل لها أو يرقى لها.

○ الوعي بالمسار الوظيفي: ينشر معلومات عن المسار الوظيفي من خلال كتيبات تحتوي على فرص وظيفية ومسارات متاحة بالمؤسسة لكل الموظفين.

○ الوعي بالوظائف الشاغرة: ويتحقق من خلال:

✓ الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح الواجبات والمواصفات والشروط والرواتب والموقع على الهيكل التنظيمي.

✓ تقييم الأداء الذي يؤكد توفير معلومات جيدة مرتدة للتطوير والأفضل هو مراكز التقييم، لأنهم تخلو من التحيز والوسطية والتعسف.

✓ المشورة والدعم المعلوماتي للتطوير من خلال المديرين أثناء المقابلات مع المرؤوسين لمناقشة الأداء، المشرفين أثناء التوجيه. والإرشاد في العمل.

✓ المحاضرات والندوات كأسلوب جماعي لتنمية الوعي وبشكل مباشر.

✓ الحلقات الدراسية والتي تعتبر شكلاً حراً لتطوير المسار الوظيفي وكذا التعليم والتدريب.

✓ إكساب الخبرة العملية من خلال مجموعة من الخبرات المخططة كوسيلة للتعلم واكتساب المعارف والمهارات.

5.4.10. استراتيجية الترقية:

من جملة التعريفات التي اعطيت للترقية نجد:

✚ تعني الترقية الصعود في المركز القانوني للموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى درجة. والأصل العام أن الترقية تشمل في نفس الوقت الصعود في أهمية الوظيفة والصعود أيضا إلى الدرجة المالية. (محمد رفعت عبد الوهاب و حسين عثمان محمد، 2001، صفحة 319)

✚ الترقية هي منح من يستوفى الشروط من الموظفين الدرجة الأعلى من درجته مباشرة بقرار من السلطة المختصة استنادا إلى الأقدمية أو اختيار أو اختبار. (ماجد راغب الحلو، 1999، صفحة 320)

✚ وبهذا يمكن تعريف الترقية على أنها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر و مزايا أكثر، وهذا طبقا لقرار تتخذه السلطة المعنية بناء على معايير تتخذها.

أ. أشكال الترقية: تعددت وتتنوع ويمكن حصرها فيما يلي: (نسمة أحمد الصيد، 2008، صفحة

(12)

أ- تبعا لمصادرها:

1- ترقية داخلية: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

2- ترقية خارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

ب- تبعا لمجالها:

1- ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأعلى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.

2- ترقية مغلقة: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظائفهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج- تبعا لامتيازاتها:

1- ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.

2- ترقية في المستوى التنظيمي (الجافة): يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

ثانيا: أسس الترقية: وتتمثل في: (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، صفحة 76)

أ. الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، غير ان تطبيق هذا الأساس يصطدم بصعوبات منها مثلا عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءات الموظف.

ب . الترقية على أساس الأقدمية: يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته ويعتمد على هذا الأساس أكثر من أسس الكفاءة نظرا لصعوبة هذا الأخير، وترجع أسباب تفضيل المنظمات لهذا الأساس الى:

✓ ان هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره

✓ خلق الولاء والانتماء للمنظمة

✓ ان إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة العاملين

ج . الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: يستعمل هذا الأساس في الترقية عندما يتم اختيار مثلا ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة بينهم يفضل الشخص الأقدم في العمل.

5.4.10. استراتيجية الصحة والسلامة المهنية:

اولا: تعريف الصحة والسلامة المهنية:

أ . تعريف الصحة المهنية: (يوسف حبيب الطائي، 2006، الصفحات 447-448)

يقصد بها الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي.

ب . تعريف السلامة المهنية: نقصد بها ما يلي: (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، الصفحات 78-79)

✓ المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية من التعرض للإصابات الناجمة عن خاظر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.

✓ حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية.

✓ توفير الإحتياجات اللازمة لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.

✓ رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد عن طريق خفض تكاليف الإنتاج سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة كالححد من حوادث .

✓ العمل وتقليل الإجازات المرضية.

ج . عناصر برامج السلامة والصحة المهنية : تتمثل فيما يلي : (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، صفحة 79)

✓ الاجتماعات اليومية والأسبوعية في مكان العمل لمن له علاقة بالموضوع

✓ الإعلانات التحذيرية.

✓ البرامج المنظمة للتفتيش.

✓ لوحة الإعلانات غالبا ما تنشر صور الحوادث.

✓ الشرائح والأفلام والإعلانات الإرشادية.

✓ الإجراءات التدريبية في حالة التقصير.

✓ أشرطة الفيديو المسجلة حول الحوادث وأسبابها.

د. أهداف برامج الصحة والسلامة المهنية: تتمثل في:

- ✓ المحافظة على العاملين من الإصابات وعلي ممتلكات المنظمة.
- ✓ زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ كسب سمعة المنظمة بين أوساط المجتمع الخارجي.
- ✓ ضمان استمرار الانتاج دون توقف.

11 تعريف الأداء ومصادره في المؤسسة:

1.11. تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم أبعاد شمولية، لذلك فإن هذه التوجهات تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي: (وائل صبحي إدريس و آخرون، 2009، الصفحات 37-39)

➤ النجاح الذي تحقه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا الساق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

➤ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد حيث وضح أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة.

➤ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وضمن هذا التوجه فإن لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإجاري لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة لعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

➤ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فحسب فإن "لأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".

➤ المفهوم الشمولي حيث وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف، الموضوعية.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الأداء مفهوماً جوهرياً في المجال الإداري، فالأداء هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه. (وائل صبحي إدريس و آخرون، 2009، صفحة 39)

2.11. مصادر الأداء في المنظمة:

تتكون المنظمة من عدة مكونات : بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدراً للأداء وفق التقسيم التالي: (الصالح جيلح، 2006، الصفحات 135-136).

أولا - الأداء الظاهري:

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الغرض نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تتنازل مغرية لمنظمات أخرى براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي) أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

ثانيا - أداء ذاتي:

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرووسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

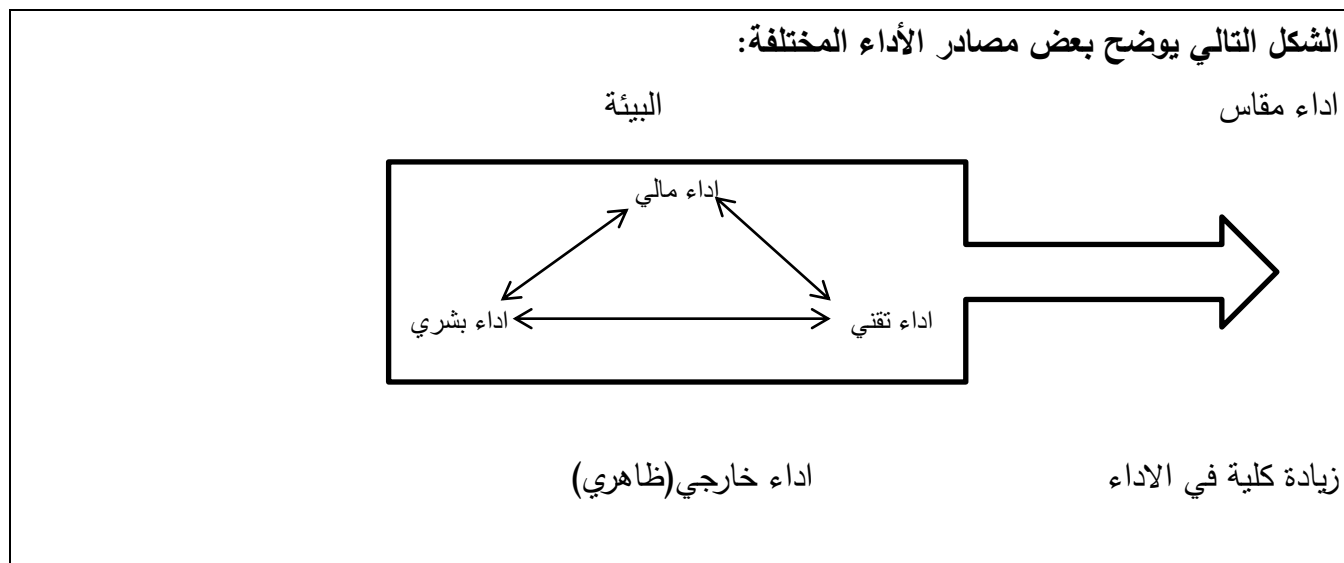
1-الأداء المالي : يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

2-الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر :رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3-الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

4-الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

5-الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء كلها حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.



الشكل رقم (01) يوضح مصادر الأداء (الصالح جيلح، 2006، صفحة 136)

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

3.11. ماهية أداء العاملين:

أولا: تعريف أداء العاملين:

يقصد به "القدرة على إنجاز المهام، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم. (مانع سبرينة، 2015، صفحة 208)

وفي تعريف آخر "أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله، أي كانت طبيعة هذا العمل" (علي يونس ميا، 2009، صفحة 143)، وكما يمكن القول بأننا نعني بأداء الفرد للعمل، "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي، الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء" (أحمد محمد صقر عاشور، 1985، الصفحات 47-68) ويعرف كذلك بأنه "يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (بوقطف محمود، 2014، صفحة 58)

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن أداء العاملين " هو تعبير عن درجة الإنجاز التي حققها العامل في وظيفته، والتي تعكس مدى قدرته وإدراكه ومساهمته في تلبية متطلبات وتحقيق أهداف الوظيفة التي أوكلت له".

ثانيا: تطور أداء العامل في الزمن:

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتنكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر التعلم والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية والمنحنى التالي يوضح الذي يستغرقه في إنتاج كمية معينة، وهو يشير إلى كيفية التغير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، حيث كلما زادت ممارسة الفرد للعمل ارتفعت كمية إنتاجه وتحسنت نوعيته. (الصالح جيلح، 2006، الصفحات 138-139)

وبهذا يمكن القول أن أداء العامل يتحسن بمرور الزمن أثناء ممارسته للعمل، وهذا التحسن تزداد شدته، لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي اكتسبها في تحسين أدائه، إلا أن هذا التحسن يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة، وعلى البيئة التي يمارس فيها العمل إن كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل. (الصالح جيلح، 2006، صفحة 139)

ثالثا: محددات أداء العاملين:

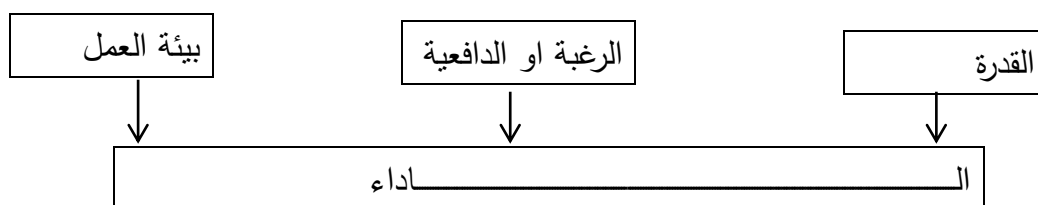
إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به. أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك. أما "علي السلمي" فيرى بأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل.

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة

العمل، والقدرة على أداء العمل. (بوقطف محمود، 2014، الصفحات 66-67)

الشكل التالي يوضح محددات الاداء.



الشكل رقم (02) يوضح محددات الاداء.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية. ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل: (بوقطف محمود، 2014، الصفحات 67-69)

✓ **الدافعية الفردية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب " روبنز " فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".

✓ **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما : المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

✓ **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

4.11. إدارة أداء العاملين:

تعرف إدارة أداء العاملين على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية، وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء وتتمثل فيما يلي:

❖ **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

❖ **التغذية العكسية للأداء:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.

وفيما يلي نعرض أهداف إدارة أداء العاملين كما يلي:

1- **الأهداف الاستراتيجية:** من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، يلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على

أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لابد منه" وأكثر من ذلك فإن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك. وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، و من هذا المنطلق فإنه لابد أن تولي المنظمة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

3- أهداف التنمية: الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين) وقد يشعر العديد من المديرين بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية، فبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية، و غالباً ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظراً لتأثير المحتمل على نفسية العاملين، و في الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين، غير أن مثل هذا التصرف قد يؤثر سلباً على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.

وبالنسبة لملاح نظام الأداء الفعال فإنه: ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين.

5.11. تعريف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم أداء العاملين تحتل أهمية متميزة نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة وقد كانت هناك آراء مختلفة وأحياناً متباينة حول مفهوم تقييم أداء العاملين، ومن جملة التعريفات لتقييم أداء العاملين نذكر:

هي تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً. (زكريا الدوري وآخرون، 2010، صفحة 234)

عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي "فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه". (ربحي مصطفى عليان، 2007، صفحة 160)

هي عملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء. (سيد محمد جاد الرب، 2009، صفحة 50)

هي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل في معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً). (عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، 1996، صفحة 598)

يمكن القول مما سبق أنه عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الإنجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة والتي ترغب المؤسسة الوصول إليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين.

6.11. أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية: (زكريا الدوري وآخرون، 2010، الصفحات 235-236)

✓ تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

✓ تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

✓ التقييم هو أسلوب تتبعه المنظمات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

✓ أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

✓ التقييم يشكل فرصة للعاملين في تدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

✓ يفيد التقييم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي خفض الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غيابات وإهمال وعدم الحماس للعمل.

7.11. أغراض تقييم أداء العاملين:

يستخدم التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم، والجدول

التالي يوضح هذه الأغراض: (عبد الغفار حنفي وحسين القزاز، 1996، الصفحات 601-602)

والجدول يوضح أغراض تقييم الأداء.

الغرض من تقييم أداء الفرد		
تتمية الفرد	لأغراض إدارية	
حدد وعرف الغرض	تتمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجور، النقل، الترقيات، تخفيض قوة العمل.
أسس ومعايير المقارنة.	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء.	الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين.
أسلوب التقييم	التقييم المستند على النتائج	تقدير الفرد و ترتيبه
دور المشرف	يمارس دور المستشار	تقديري وحكمي.
توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم	الفرد والمشرف	الفرد، المشرف، سجلات الأفراد علاقة بالإجراءات لهم لمن آخرين الإدارية التي تتخذ.

الجدول (02) يوضح أغراض تقييم الأداء.

1- تقييم الأداء والأغراض الإدارية : عندما يستخدم التقييم لتحقيق أغراض إدارية فهذا يؤدي إلى:

- يستخدم كأساس لتعديل الأجر أو مرتب الفرد.
- يفيد من تقرير من ينقل من الأفراد إلى وظيفة أو عمل آخر، ومن يتم ترقيته، ومن يستغنى عنه.
- يستخدم كأساس في تحديد الأساليب ووسائل اختيار والتي تتواءم ومتطلبات العمل.
- مدخل أو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
- تفيد كمدخل لتخفيض قوة العمل.

2- تقييم الأداء وتنمية الفرد: قد يستخدم تقييم الأداء أيضا لأغراض التنمية للفرد وأدائه وبذلك فإنه يتطلب

تزويد الأفراد بعدة جوانب هي:

- بالمعلومات عن الأداء المتوقع (معايير الأداء) من خلال المشرف.
- بالمعلومات عن النتائج المترتبة عن الأداء.
- النصائح والتوجيهات والتدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجازه ولم يتحقق بعد.

3- **تقييم الأداء والدافعية:** يجب أن يؤدي نظام التقييم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير واقعي لدى الفرد فيجب أن يؤدي ويحفز على المبادرة، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وزيادة وتوجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. فتقييم الأداء يؤدي أيضا إلى تفهم أفضل للفرد لتباعات ومسؤوليات العمل، وعلاقته بزملائه والعمل المتوقع منه، واحتياجاتهم التدريبية.

8.11. مداخل تقييم أداء العاملين:

تتعدد مداخل تقييم الأداء نظرا لتعدد الجوانب التي ترغب المنظمة في قياسها، وبصفة عامة يمكن تحديد أربعة مداخل أساسية لتقييم الأداء وهي: (عادل محمد زايد، 2003، الصفحات 328-329)

1. **مدخل المقارنة:** الفكرة الأساسية لهذا المدخل هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، ولذلك فإن هذا يستخدم وسيلة عامة يمكن من خلالها مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقا لجودة الأداء، ويمكن في هذا المجال تطبيق ثلاثة أساليب هي: أسلوب الترتيب، أسلوب التوزيع الإجمالي، وأسلوب المقارنة المزدوجة.

2. **مدخل الخصائص:** يركز هذا المدخل على قياس مقدار ما يتوافر لدى الأفراد من خصائص أو صفات مطلوبة لشغل الوظيفة أو لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولإستخدام هذا المدخل يجب تحديد مجموعة الخصائص التي سوف يتم قياسها أولا، وقد تتضمن هذه المجموعة عدة خصائص منها المبادرة، القيادة، روح التنافس، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا المدخل هما أسلوبا مقياس الترتيب البياني ومقياس المعايير المختلطة.

3. **المدخل لسلوكي:** يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التي يجب أن يظهرها الموظف حتى يتميز في أدائه لمهامه الوظيفية، ومن هذا المنطلق فإن عملية تقييم الأداء تتم من خلال تحديد تلك السلوكيات، ثم قياس مدى توافرها الموظف، في هذا المجال يمكن أحد أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب المواقف الحرجة، مقاييس ترتيب المحور السلوكي، أو مقاييس ملاحظة السلوك، أو أسلوب تعديل السلوك التنظيمي.

4. **مدخل النتائج:** يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الجودة الشاملة.

9.11. النظم كأسلوب في تقييم الأداء.

يحبذ تطبيق أسلوب النظم في عملية تقييم الأداء الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم، ويتألف الأسلوب المذكور من عدد من الخطوات والمراحل هي: (زكريا الدوري وآخرون، 2010، الصفحات 236-239)

1- مرحلة التخطيط لنظام التقييم: إن مرحلة التخطيط في تصميم نظام لتقييم الأداء يشمل الخطوات التالية:

أ. **تحديد الأهداف:** ينبغي بداية تحديد الغاية من النظام وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة وإيجاد الدوافع وتحسين الأداء واتباع نظام تعويضات متكافئ، أما إذا كان النظام سيقنصر على خدمة أغراض

المنظمة واحتياجاتها وإغفال احتياجات العاملين، فإذا أغفل النظام احتياجات العاملين سينجم عن ذلك مواجهة معارضة شديدة وضغوط من النقابات العمالية والعاملين في المنظمة على حد سواء، كما أن تحديد الأهداف يتطلب التشاور وأخذ آراء عدة أطراف في المنظمة.

ب . تحديد السياسات والإجراءات : يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل الجوانب التالية : تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم، تحديد مجالات التقييم، تحديد توقيت إجراء التقييم وأخيرا تحديد نمط التقييم.

ت . تحديد المعايير لقياس الأداء : يقصد بالمعايير مستوى الإنجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزموا به، وقد تأخذ هذه المعايير الشكل كمي أو نوعي أو مزيج منهما، والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا والمسؤولين والمشرفين في الإدارة الوسطى والعاملين إلى جانب الاستعانة بالجمعيات العلمية والمهنية والنقابات العمالية، لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحضي بتأييد كل من الإدارة العليا والمشرفين والعاملين تكفل التعاون والالتزام بتطبيقها.

ث . تحديد أسلوب التقييم : يتعين على المنظمة لدى إختيارها لأسلوب قياس أداء العاملين لديها، أن تراعي تناسب ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفة ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية قبل تحديد ذلك الأسلوب إذ ليس هناك أسلوب قياسي للتقييم قابل للتطبيق في كل مكان وزمان. وبإمكان المنظمة الاختيار من بين مقارنة الفئات وأسلوب المعايير والأهداف.

2- تنفيذ نظام تقييم الأداء :

- قيام ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح نظام تقييم الأداء والرد على استفسارات كل من المشرفين والمرؤوسين حول أهداف التقييم وأساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة، وتعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم وكسب تعاونهم.
- تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم، ويتطلب ذلك تحديد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية الذين تتناط بهم المسؤوليات.

3- تقييم النظام :

يحبذ إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كالاتي:

- ✓ مدى الزيادة المتحققة فعلا في أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء في مطلع العام وفي نهايته بالنسبة لكل عامل.
- ✓ مدى انخفاض معدلات الدوران الوظيفي وحجم المشاكل والتظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة).
- ✓ مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة.
- ✓ استقرار آراء و ردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام.

12. تأثير استراتيجية التكوين على أداء العاملين:

إن التكوين هو نشاط يهدف الى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة والمطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغييرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن نبحت عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر الى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها مايلي: (بوقطف محمود، 2014، الصفحات 93-94)

- ✓ رفع مستوى الأداء من الناحية الكمية و النوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تخفيض كل من الغياب و دوران العمل.
- ✓ توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح.
- ✓ المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها بما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- ✓ المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة الى تطوير مهارات
- ✓ الاتصال في جميع المستويات.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

1.12. أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين:

أن التعلم التنظيمي يعمل على جعل الموارد البشرية ذات اتجاهات إيجابية إزاء مهامهم ووظائفهم وجعلهم قادرين على الإبداع الذي يظهر في سلوكياتهم، وهذا بتوفر الموارد البشرية المتعلمة والراغبة في التعلم بصفة مستمرة بالإضافة إلى المعرفة المتجددة بمساعدة التقنية التنظيمية ضمن مؤثرات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية

وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير أداء الموارد البشرية، ذلك من خلال (مانع سبرينة، 2015، صفحة 140)

- ✓ تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها.
- ✓ تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها.
- ✓ تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين.
- ✓ تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف.
- ✓ تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتذكر محتواها.
- ✓ تعليمهم كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة.
- ✓ تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقادمة، أو التي ليسوا بحاجة لها.
- ✓ تهيئة الموارد البشرية نفسياً ومعنوياً وخلق القابلية لديهم للتعلم.
- ✓ أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن أداء العاملين في المنظمة وتأثره باستراتيجية تنمية الموارد البشرية للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

3.12. تأثير استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين:

إن تطوير المسار الوظيفي يحدد وبدقة الفروق الفردية بين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يمكن من التحديد الدقيق لمواهبهم ودافعيتهم داخل العمل، مما يسمح بتشخيص الحاجات والطاقات المميزة للمورد البشري، بما يسهل على المؤسسة اكتشاف وتوجيه الفرد وجهة صحيحة مشبعة للحاجات وتنمية للمهارات ومحفزة للطموحات التي تمكنه من الأداء المطلوب وتقابل في ذلك الاحتياجات التنظيمية بكفاءة، من خلال تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري مع متطلبات مختلف الوظائف. (مانع سبرينة، 2015، صفحة 178)

تعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي لها آثار فعالة في اندفاع الموظفين إلى العمل ، وبذل مزيد من الجهد والإنتاج . لذا فإن توفير فرص الترقية من أهم المزايا لتحفيز الموظفين إلى الاستمرار في العمل بجد وبنشاط وإلى تنمية قدراتهم ، فإيجاد الرغبة في العمل وتنمية القدرات يتوقف إلى حد كبير على فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد . كما تعمل برامج الترقية على خلق روح المنافسة بين الموظفين ، مما يساعد على تحسين الأداء. (انجلو مشول اوان اكون، 2005، الصفحات 16-17)

أن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، فالترقية تدفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء، كما الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الاستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء، ووجود برنامج ترقية تعتمد المؤسسة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة، مما يؤثر إيجابيا على أدائه. (نسيمة أحمد الصيد، 2008، صفحة 12)

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن تأثير الترقية على أداء العاملين يتجلى في النقاط التالية:

- ✓ تعتبر ال ترقية حافزا يدفع العاملين إلى الاجتهاد .
- ✓ تعمل الترقية على خلق روح المنافسة، مما يساعد ذلك في تحسين الأداء.
- ✓ تنمي الترقية مهارات وخبرات الأفراد، حيث انهم يتوقعون أن المستوى الجيد من الأداء يؤدي إلى ترقية.
- ✓ تعمل الترقية على تحقيق تطلعات الأفراد ورغبات العاملين، مما يجعلهم يحققون أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء في المؤسسة.
- ✓ تجعل الترقية الأفراد مطمئنين على مستقبلهم في المؤسسة، ما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- تأثير استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين:

إن توفر برنامج لبيئة العمل ورفع مستوى كفاءة وسائل الوقاية سيؤدي بلا شك الى الحد من الحوادث والأمراض المهنية، حيث كلما كانت بيئة العمل آمنة أدى ذلك الى زيادة أداء العاملين وتحسينه والعكس صحيح، وتتأكد اهمية البرنامج من خلال علاقته بالإنتاج لأن تحقيق معدلات عالية من الإنتاج يعتمد على توفير بيئة عمل آمنة وذلك لتشجيع ودفع العاملين لبذل أقصى جهودهم في تقديم الإنتاج دون عناء ودون التعرض للحوادث والأمراض المهنية. كما يلعب تثقيف العاملين يلعب دورا مهما في نجاح أو فشل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الصناعية ويكون تثقيف العاملين بإرشادهم وتوجيههم بما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالأمن المهني وللمشرف دور كبير في توجيه العاملين وبصورة خاصة الجدد حول طبيعة العمل، ودرجة المخاطرة فيه، وكيفية الوقاية من الحوادث والأمراض المهنية في المؤسسة وذلك لتنمية الأفراد العاملين، كما تسعى هذه الإجراءات الى تحديد مستوى أداء العامل ورغبته في العمل، ومن وسائل التوعية الوقائية نذكر ما يلي:

اللوائح وملصقات الأمن، المطبوعات، المحاضرات، الندوات، اللجنة....لخ. (غول محمد عادل، 2015، الصفحات 66-69)

كما يعتبر برنامج الدعم والمتابعة أحد المقومات الأساسية لبرنامج الأمن المهني وذلك أنه يهدف بالدرجة الأولى الى وقاية العمال من الحوادث والأمراض المهنية وذلك بتهيئة الظروف الصحية والمؤمنة في موقع العمل ثم أن ايجاد عمال أصحاء يساهمون في رفع الكفاية الإنتاجية ويعتبر كذلك كهدف أول لهذا لبرنامج . فهو وسيلة لتجديد قوة العمل وتنميتها من خلال مساهمته الدائمة في تحسين ظروف العمل وتنظيمها بطريقة سليمة ومأمونة تحول دون وقوع حوادث أو أمراض مهنية تصيب العاملين في المؤسسة. حيث إذا كان العامل في صحة جيدة من

خلال الدعم والمتابعة فإن ذلك ينعكس على أدائه ويساهم أيضا في رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل فعال. (غول محمد عادل، 2015، صفحة 69)

كما أن الإدارة العليا في المنظمات الصناعية تولي أهمية كبيرة لتعزيز أنشطة وفعاليات السلامة والصحة المهنية، وهذا ما يساهم في تدعيم إدارة الصحة والسلامة المهنية وتحويلها إلى إدارة كفوءة قادرة على الحفاظ على العنصر البشري من حوادث وإصابات العمل مما ينعكس ذلك ايجابا على زيادة انتاجية العاملين، وبالتالي تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

لذا فإن وجود وحدة كفوءة لإدارة الأعمال وأنشطة السلامة والصحة المهنية في المنظمة سيساهم في الحد من الحوادث والإصابات والأمراض المهنية وحماية الأفراد العاملين منها بالإضافة إلى تقليص تكاليف العلاج والتأهيل الطبي والتعويضات المالية الناجمة عن تلك المسببات، مما ينعكس ذلك إيجابيا على تحسين جودة المنتجات وزيادة إنتاجية العاملين في المنظمة. (أحمد علي حسين، 2009، صفحة 80)

- خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل الى بناء قاعدة معرفية لدراستنا، وذلك بتسليط الضوء على محورين اساسيين التي تناولنا فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم الخاصة بمفردات الدراسة، وهذا للإلمام بجميع النواحي الخاصة بالجانب النظري للدراسة تحسبا للجانب التطبيقي وتسهيل عملية التنفيذ على ارض الواقع.

وقد اعتمدنا على الدراسات السابقة كمرجع في تقسيم محاور هذا الفصل وفق متغيرات دراستنا الحالية ومتطلباتها المعرفية والنظرية، فمن خلال هذا العرض لمختف المحاور لهذا الفصل والتي شملت تحديداً استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء العاملين في المنشآت الرياضية، كون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أبرز العوامل الأساسية التي يجب انتهجتها المؤسسة الرياضية، خاصة منها استراتيجية التكوين واستراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الصحة والسلامة المهنية فهي تساعد في إنجاح مجريات المؤسسة، كما تضمن الوصول إلى تحقيق أفضل نتائج المؤسسة، وذلك من خلال بلوغ أهداف المؤسسة.

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at the corners and midpoints, framing the central text.

الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث

- تمهيد:

يعتبر ميدان التربية والتكوين حقلًا خصبا للدراسة والبحث، إذ يزخر هذا الميدان بزخم كبير من البحوث بمختلفة الأنواع والمقاربات تبعا لتطور التفكير العقلاني والعلمي، الذي انصب على العملية التربوية والتكوينية، في محاولة تحليلها وتقويمها وتوجيهها وترشيد وفقا لمبادئ المردودية والفعالية، من خلال اعتماد أدوات منهجية للدراسة. وتعد الدراسات السابقة مصدر إلهام قوي لكل باحث مهما كان مجال تخصصه، فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث أخرى، وتمهيد لبحوث قادمة، لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم ما جاء في الكتب ومختلف البحوث العلمية والمجلات... الخ، حتى يتسنى لصاحب هذا البحث أن يرسم الخطة الموضوعية والمنهجية السليمة التي بإمكانه أن يصل بها إلى تحقيق أغراض بحثه.

يؤكد (رابح تركي، 1984، صفحة 123) فيما يتعلق أهمية الدراسات السابقة انه: "من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات وتطبيقات سابقة، حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينها وبين الموضوع الوارد البحث فيه".

عملا بهذه القاعدة المنهجية، يتضح لنا أنه من المنطقي استعراض أهم وأبرز الدراسات السابقة والمثابرة العربية منها والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع بحثنا، وذلك من أجل التحديد السليم للإشكالية وكذا صياغة الفرضيات المناسبة وتحديد الإطار النظري والمعرفي للدراسة.

13. الدراسة الاولى:

دراسة (مانع صبرينة 2015) رسالة دكتوراة بعنوان:

اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية .

والتي تهدف الى التأكد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات باعتبارها احد الركائز الاساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة ، واعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لاداءها ، وتم التركيز في هذا الموضوع على اربعة مصطلحات وهي : التدريب ، التعلم التنظيمي ، تطوير الاداء ، الإبداع.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها لتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول الى نتائج الدراسة ، بحيث استخدمت نظام spss لتحليل ومعالجة اسئلة الاستبيان باعتماد الادوات الاحصائية المناسبة، فقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث عشوائية ، أين تم توزيع 800 استمارة ، نظرا لكبر حجم المجتمع الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات : محمد خيضر بسكرة ، عباس لغور خنشلة ، العربي ين مهدي بأم البواقي .

ولخصت الدراسة الى جملة من النتائج : حيث اكدت الدراسة ان كل من التدريب والتعليم التنظيمي ، التطوير التنظيمي ، الإداري و تطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة ، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين كما اكدت الدراسة على بعض القصور في هذه الاستراتيجيات رغم أهميتها نذكر اهمها : عدم الاهتمام بمقارنة اداء الموظفين المتدربين قبل وبعد عملية التدريب و تقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية ، مما يعني غياب التغذية الراجعة.

في حين قدمت الباحثة بعض التوصيات منها : ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية كذا الاطلاع على آراءهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية ، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين ، لانه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الاداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

14. الدراسة الثانية:

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (بورزامة رايح) في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص:

تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 2010/2011. بعنوان:

عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، دراسة حالة لعملية

تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية لبعض ولايات الوسط، الجزائر .

وكانت مشكلة البحث متمحورة في الموضوع التالي: إلى أي مدى يمكن أن تنعكس سياسات التسيير الإداري للموارد

البشرية على مستقبل الهيئات الرياضية في ظل العولمة ونظام الاقتصاد الحر؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي، اما عينة البحث وكيفية اختيارها فتم اختيار 04 ولايات من المجمع الاصلي لعينة الدراسة لإجراء بها الدراسة الميدانية والمتمثلة في ولاية الجزائر، البليدة، الشلف، المدية، في هذه الحالة تم اختيار العينة المختارة هنا هي عينة اختيارية أما ادوات المستعملة في البحث هي مقياس الفاعلية التنظيمية وذلك لقياس مدى الرضا موظفي الهيئات الرياضية، وتم إدراج 55 بنذا ومن أهم الاقتراحات والتوصيات التي توصل إليها الباحث :الاهتمام بالموارد البشرية من خلال، العمل على حل مشاكل الافراد العاملين بالهيئات الرياضية وكافة مجالات العمل، والعمل على تقرير وتنفيذ سياسة التسيير الجيد في مجال شؤون الافراد. العمل على الاشراف على موازنة الاجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات، التكفل بتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، بالإضافة الى التركيز على الجوانب البيكولوجية والاجتماعية للقادة الاداريين وكذا الموارد البشرية والاهتمام بميزانية المنشأة الرياضية ومحاولة الرفع منها من خلال تغطية العجز المالي، والعمل على تحديد عوامل الكفاءة والفعالية والخبرة والمستوى العلمي كأساس لهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية.

وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة امور وهي : موضوع ومشكلة هذه الدراسة سيتناول استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الاداء بالمنشآت الرياضية وهو ما لم يتطرق اليه بصورة مباشرة في الدراسات السابقة ، اضافة الى مجال التطبيق فاعلمت الدراسات السابقة مجال تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية ، اما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها المجال الرياضي ، ايضا زمان ومكان التطبيق ، اهداف التطبيق ، نتائج التي سوف يتوصل اليها الباحث نظرا الى اختلاف الاهداف ومجال التطبيق.

15. الدراسة الثالثة:

دراسة (حسين يركي) تحت عنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وإلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم تطرق إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية وتسييرها بطريقة فعالة والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى :التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والتعرف على طبيعة القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؛ إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وكذا تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية؛ تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :أن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد من هذه كذلك يمكن أن يسهم الاستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك؛ أن من

بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري، ولتحقيق النجاح يجب الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية.

16. الدراسة الرابعة:

دراسة (عبد الحكيم جري) والموسومة بعنوان:

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013.01.

انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أدائه، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية ومصادرها. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكد على أهمية المرد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات؛ إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها؛ إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها كما يلي: ضرورة وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم؛ ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة ولهم القدرة في التحكم في التكاليف؛ أن المؤسسات الرائدة تنتظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجية، وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو لذا يجب أن تعمل المؤسسات على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف

17. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح لنا ان هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك انها تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية وموضوع الاداء من خلال ابعاد متنوعة .حيث طبقت علي عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات خدمتية والأخرى اقتصادية وكذا منها الرياضية سواء تعلقت بمتغير او متغيرين، وكذلك استخدموا فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة وهو من اسرع المناهج البحثية العلمية ، وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه ، ولقد تمت الاستفادة ايضا من الدراسات السابقة في تكوين فكرة على الاطار النظري للدراسة الحالية ، والاطلاع على ادوات جمع البيانات ولاعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفت اداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج.

18. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خبرات علمية جادة يمكنها أن تفتح آفاقا علمية وبحثية أمام الباحثين قصد خوض غمار البحث بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن أيضا، ففي ضوء ما أشارت إليه تلك الدراسات السابقة من نقاط تشابه وتباين، فان الباحثان استفادا من جملة من المعطيات العلمية المساعدة على استكمال مسار الدراسة في نفس إطار تلك البحوث، والتي نجلها فيما يلي:

- تحديد مشكلة البحث وضبط متغيراته.
- صياغة الفرضيات وإبراز أهداف البحث.
- استخدام المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.
- اختيار الأدوات الميدانية المناسبة وكيفية استخدامها، وإجراء المعاملات العلمية المناسبة لخدمة أهداف البحث.
- اختيار العينة بما يتلاءم وطبيعة موضوع البحث.
- تحديد وسائل جمع البيانات والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.
- الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة في تأكيد نتائج الدراسة الحالية.
- إنارة الطريق أمام الباحث في انتقاء واختيار أفضل الكتب والمراجع المناسبة لموضوع الدراسة.

19. الاقتراحات والتوصيات:

في نهاية هذه الدراسة خرجنا بعدة اقتراحات وفرضيات مستقبلية تعد مادة دسمة للدراسة مستقبلا ويمكن أن نعددها على النحو التالي:

- يجب انتهاج أسلوب الادارة الحديثة الذي يعي ويستغل التطورات الحاصلة من أجل النهوض بقطاع الرياضة وجعل ادارة الموارد البشرية فيه تعمل وفق قواعد النظام الدولي الجديد.

- الاهتمام بالبناء البشري وتنميه كميًا ونوعيًا وذلك بتنظيم تكوينات وتدريبات عالية المستوى وتبادل الخبرات عن طريق التواصل المفتوح الذي يضمن مواكبة البرامج العالمية المختصة في مجال الموارد البشرية
- العمل على توفير مناخ ملائم للاستثمار الرياضي، واستحداث اطار قانوني له، يجعل له، يجعل من ادارة الموارد البشرية في تحديث مستمر من حيث النماء والاداء
- تمكين الافراد العاملين في المؤسسة الرياضية من تحقيق أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة الرياضية عن طريق: تلبية الحاجيات، التحفيز، الترقية

- خلاصة:

ترتبط جل الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية بعدد من الدراسات السابقة والمشابهة ذات الصلة المباشرة بالمواضيع المراد دراستها، ولأهمية هذه الدراسات، فإننا قد حاولنا إستعراض جملة من الدراسات في الكفاءات التدريسية والعلاقات الاجتماعية في ميدان التربية البدنية والرياضية، بغرض تحديد وضبط بعض المتغيرات الرئيسة في ميدان بحثنا.

ومن خلال تفسير هذه الدراسات بموضوع الدراسة تبين للباحثان أهمية هذه الدراسات من خلال محاولة تجنب الصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون، وإيجاد نقاط التشابه والاختلاف وقد أشارت جميع الدراسات في نتائجها إلى تحقيق أهدافها وفروضها، حيث كانت شبكة الملاحظة ومقياس العلاقات الاجتماعية أدوات محورية لهذه الدراسات.



الجانب التطبيقي

الدراسات الميدانية للبحث



الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

الميدانية

- تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي، على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم الدقيق، التخيل الخصب الفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة ... إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية للنجاح. في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى، فكما هو معروف، فإن الذي يميز أي بحث علمي، هو مدى موضوعيته العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبعنا في هذه الدراسة المنهجية العلمية الدقيقة والموضوعية.

20. الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية في معناها العام أنها البحوث جديدة التداول لم يتطرق إليها من قبل ولا تتوفر عليها بيانات أو معلومات علمية مسبقة تجعل الباحث يجهل كثيرا من أبعادها وجوانبها. (ناصر ثابت، 1984، صفحة 74) ويشير إبراهيم أبو زيد أن هدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث هو التحقق من سلامة الاختبارات المستخدمة و سلامة العينات وأسلوب اختيارها وتقدير الوقت اللازم والمناسب لتطبيق هذه الاختبارات عليها، بما في ذلك طريقة تطبيق وشروطها وذلك كله لان الدراسة الموضوعية للشخصية تتطلب استخدام أدوات مقننة حتى لا تكون الدراسة تحكمها العوامل الذاتية.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في أي بحث علمي في جانبه والميداني، لأنها تلم بمختلف جوانب المشكلة المطروحة بالإضافة إلى أنها تعطينا نظرة أولية حول متغيرات الدراسة، كما تمكننا من إعادة صياغة الفرضيات أو تعديلها، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

✓ الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

معاينة مكان الدراسة وضبط المجتمع والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، بالإضافة إلى استطلاع آراء بعض الموظفين حول موضوع الدراسة، وكذا أهم الجوانب والمحددات التي يركزون عليها خلال القيام بهذه العملية.

✓ خطوات الدراسة:

بعد الإحساس بالمشكلة قام الباحثان بالاتصال بالمركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة من أجل ضبط المجتمع الإحصائي للدراسة، كما قمنا بزيارة المركب، لأخذ فكرة مبدئية عن العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والتحقق من مدى صلاحية الأدوات المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، انتهينا بمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضيات الدراسة وكذلك الادوات اللازمة.

- تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة
- أخذ نظرة عن العينة التي ستجرى عليها الدراسة.
- وبعد أخذ تسهيل المهمة من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (I.STAPS) تم التوجه مباشرة إلى المركب الرياضي محل الدراسة، وعقد جلسة مع الموظفين لأخذ الموافقة حول إمكانية إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق الادوات المعدة من طرف الباحثان.

نتائج الدراسة :

- تم أخذ موافقة من المركب الرياضي المختار للدراسة فيما يخص القيام بتطبيق الادوات المعدة من طرف الباحثان.
- تم الاتفاق على المواعيد والأوقات التي تسمح بتطبيق الادوات حسب جداول أعمال الموظفين.
- قام الباحثان بدراسة استطلاعية بهدف الإحاطة بموضوع البحث وبيان أهميته، حيث استعملا أداتين من ادوات البحث العلمي موضحة كما يلي:

✓ استبيان استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

موجه للموظفين مكونة من 20 سؤال. وشمل الاستبيان على اربع جوانب أو استراتيجيات أساسية:

1. استراتيجية التكوين.
 2. استراتيجية التعلم التنظيمي.
 3. استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي.
 4. كفاية ادارة استراتيجية الصحة والسلامة المهنية والتنظيم.
- ✓ استبيان لدراسة واقع أداء العاملين في المؤسسة:

موجه للموظفين مكونة من 09 اسئلة.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان وفي ضوء هذه المعطيات ونتائج الدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحثان، نكون قد مهدنا أرضية جيدة للدراسة الأساسية من حيث الوقت والجهد وصحة الأدوات المستعملة وغيرها، مما يساعدنا للوصول وبدقة إلى حل مشكلة البحث.

21. الدراسة الأساسية:

1.21. تعريف المنهج العلمي:

يعتبر المنهج العلمي الوسيلة والسند الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي بحث علمي، أو عمل ميداني في مختلف العلوم والمجالات فهو عبارة عن "مجموعة القواعد والعمليات الخاصة التي تتيح الحصول على المعرفة السليمة في طريق البحث عن الحقيقة لعلم من العلوم. (محمد عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي، 1992، صفحة 206)

1.1.21. تعريف المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع البحث وسعيا من الباحث إلى إيجاد حل علمي لمشكلة البحث المطروحة في الدراسة حيث "تُختار المشكلة المراد دراستها من منهج علمي معين يكون موافقا لطبيعتها وتحليل أبعادها". (عزيز رضى واخرون، 1991، صفحة 29)

لذا فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج مناسب وملئم لموضوع الدراسة، الذي يعرف على أنه "استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية، قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة البحث وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة".

وهو المنهج الذي يسعى إلى "تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر قابلين للقياس، والغرض منه هو معرفة وجود علاقة أو عدمها بغرض التنبؤ والتعميم، حيث تخضع للدراسة السببية المقارنة للمتغيرات التي لها ارتباط بالمتغير الرئيسي. (محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، 2003، صفحة 122)

22. متغيرات البحث:

بناء على ما سبق ذكره يمكن ضبط المتغيرات التالية وتحديدتها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية وموضوعية.

1.22. المتغير المستقل: وهو السبب في علاقة السبب والنتيجة أي العامل الذي نريد من خلاله قياس النتائج. (Neve, 1976, p. 20)

وفي دراستنا هذه يتمثل المتغير المستقل في: استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

2.22. المتغير التابع: عرف بأنه متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب، 1999، صفحة 219).

وفي دراستنا هذه يتمثل المتغير التابع في: اداء العاملين.

وهذه المتغيرات هي التي توضح النتائج والجوانب التي ندرسها لأنها تفسر الظاهرة التي نود شرحها.

23. مجتمع الدراسة:

إن القصد من مجتمع البحث في هذه النقطة هو كما عرفه الباحثون: مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (عناصر الوحدات) حيث تنصب الملاحظات ويعرفه الآخرون على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. (أحمد بن مرسل، 2005، صفحة 166).

وهو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وبذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة. (محمد نصر الدين رضوان، 2003، صفحة 20)

يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. فهو جميع الافراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوعا في البحث (احمد بن مرسل، 2005) ولذا فقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المجتمع الاحصائي المتمثل في المركب الرياضي "رابح بيطاط" لولاية البويرة.

ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة، من جميع موظفي واطارات المركب الرياضي رابح بيطاط لولاية البويرة والبالغ عددهم 256 موظف.

24. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

العينة هي الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها. (عبد اللطيف حمزة، 1978، صفحة 21)

✓ العينة العشوائية البسيطة:

انطلاقا من إشكالية البحث وفروضة، فإن هذه الدراسة تستلزم علينا احترام الشروط المنهجية للبحث العلمي من أجل الحصول على نتائج ذات دلالة وصدق وموضوعية، وعليه فإننا احترمتنا المعايير العلمية عند اختيار العينة التي سنجري عليها الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

اخترنا العينة الخاصة بكل من مقياس العلاقات الاجتماعية وشبكة الملاحظة لقياس مستوى الكفاءة التدريسية بطريقة احتمالية (عشوائية) منتظمة والتي تعرف بأنها "شكل من أشكال العينة العشوائية يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي". (محسن علي السعداوي، سلمان الحاج عكاب الجناي، 2013، صفحة 42).

يتم تشكيل هذه العينة على أساس أن يكون هناك احتمال متساوي أمام جميع العناصر في مجتمع الدراسة لاختيارها، بمعنى أن فرص اختيار أي عنصر من مجتمع الدراسة متساوية لجميع أفراد المجتمع وفي نفس الوقت فإن اختيار أي عنصر من عناصر مجتمع الدراسة لا يؤثر على اختيار العناصر الأخرى.

تمت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي المركب الرياضي تمثلت في 60 موظف من أصل 256 موظف، 40 خصصوا للدراسة الأساسية، 20 خصصوا للدراسة الاستطلاعية، مع رفض بعض الموظفين المشاركة في مجريات هذه الدراسة من المجتمع الأصلي الذي يشمل كل موظفي المركب الرياضي لولاية البويرة. وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافؤ فرص الاختيار أمام جميع أفراد.

25. مجالات البحث:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

❖ المجال المكاني:

قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية في ولاية البويرة على أفراد العينة المختارة من المركب الرياضي "رابح بيطاط" لولاية البويرة.

❖ المجال البشري:

تم اختيار عينة البحث من موظفي المركب الرياضي والمقدر عددهم بـ 60 موظف من مختلف مع استثنائنا لبعض الموظفين نظرا لعدم قبولهم المشاركة في هذه الدراسة.

❖ المجال الزمني:

استغرق الباحثان فيما يخص الجانب النظري من هذه الدراسة فترة زمنية امتدت من منتصف شهر فيفري إلى منتصف شهر مارس خلال الموسم الجاري. 2021/2020.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد استغرق معظم فترة إنجاز البحث امتدت من منتصف شهر مارس 2021 إلى غاية نهاية شهر جوان من نفس السنة، وذلك كما يلي:

تحضير استبيان استراتيجي تنمية الموارد البشرية واستبيان خاص بمستوى أداء العاملين وتحكيم عباراتهما وذلك بداية شهر فيفري من سنة 2021.

توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتحليل النتائج كان ذلك في الفترة الممتدة بين منتصف شهر فيفري إلى منتصف شهر جوان من نفس السنة.

26. الادوات المستعملة في الدراسة:

يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والادوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية بغية الوصول الى اهدافها المسطرة (مزيان محمد، 1999، صفحة 58).

ان تحديد الادوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته وبنائها بطريقة علمية وصحيحة امر في غاية الاهمية، كونه يزيد من صحة النتائج والاطمئنان عليها.

وبناء على ما تهدف اليه الدراسة تم الاعتماد على أداتين من أدوات البحث العلمي تناسبان المنهج المتبع في الدراسة وهما:

1.26. الادوات المستعملة في الدراسة:

قمنا بتكليف استبيان استراتيجة تنمية الموارد البشرية واستبيان اداء العاملين لجمع البيانات والمكونة من 20 فقرة خاصة استراتيجة تنمية الموارد البشرية و 09 فقرات خاصة بمستوى باداء العاملين ، وجاءت طريقة التصحيح كالتالي:

اعتمدت على سلم إجابات متدرج ذي ثلاث بدائل "مقياس ليكارت الثلاثي":

1- اذا كانت الاجابة غير موافق تعطى العلامة (01).

2- اذا كانت الاجابة محايد تعطى العلامة (02).

3- اذا كانت الاجابة موافق تعطى العلامة (03).

كما هو موضح في الجدول الموالي:

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

وحسب هذا المقياس تم حساب المدى وتقسيمه على عدد فئات المقياس ($0.66 = 3/2$) ومن ثم الحصول

على المتوسطات النسبية التالية:

- من 7 إلى 1,66 يشير إلى موافقة ضعيفة.
- من 1,67 إلى 2,33 يشير إلى موافقة متوسطة .
- من 2,34 إلى 1 يشير إلى موافقة مرتفعة.

2.26. إجراءات التطبيق:

اتبع الباحثان جملة من التعليمات والنصائح الموجهة من طرف الاستاذ المشرف حتى لا يكون هناك تحيز او تدخل شخصي في نتائج هذه الدراسة ومن جملة هذه التعليمات:

- 1- عدم التدخل فيما يحدث في اجابات الموظفين.
- 2- التصريح لأفراد العينة بشرح وافر عن الموضوع.
- 3- شرح العبارات الغامضة
- 4- تسجيل الدرجات المناسبة لكل بند في الخانة المناسبة.

3.26. استبيان استراتيجي تنمية الموارد البشرية:

1.3.26. الخصائص السيكمترية للأداة:

اهتم الباحث بتقدير الخصائص السيكمترية للأداة من خلال حساب معامل الصدق والثبات وسنوضح ذلك فيما يلي:

أ - الموضوعية:

بما أن الاداة التي تم اختيارها قد استخدمت واستخلصت من مراجع عملية ودراسات وبحوث سابقة وهو ذو معاملات علمية عالية من حيث (الصدق والثبات) هذا ما يجعلنا أن نتوقع منطقيا أن هذه الاداة صادقة بصفة عامة.

ب- الصدق:

يعتبر الصدق من أهم العوامل الهامة التي يجب أن يتأكد منها الباحث، الصدق هو أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، ويستخدم مصطلح الصدق في البحوث الإمبريقية للإشارة إلى ملائمة الاستدلال الذي له معنى، والقائم على أساس البيانات التي تم جمعها بواسطة الأداة.

✓ صدق المحتوي (الظاهري):

تم الاعتماد في صدق المقياس على الصدق الظاهري الذي يقصد به "مدى تمثيل الفقرات التي تتضمنها الأداة للبعد الذي نقيسه، ومدى تمثيل الأبعاد للسمة المراد قياسها، وهو غالبا ما يسمى صدق المحكمين" (علي، 2008 2009، صفحة 102).

ومما سبق قام الباحثان بجمع العبارات التي استُمدت منها بنود الصورة الأولى للاستبيان من العينة بعض موظفي المركب الرياضي رابح بيطاط، قام الباحثان بعرضها على ثلاثة أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال التربية البدنية والرياضية بجامعة البويرة ؛ لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين (الملحق رقم 03)، وبعد استرجاع نسخ شبكة الملاحظة من المحكمين، تم حساب صدق الاداة، وتم تطبيق معادلة لوشي والتي تنص على مايلي:

$$\text{حساب صدق الظاهري للأداة} = \frac{\text{مج مناسبة} - \text{مج غير مناسبة}}{\text{الكل}} \quad \text{الملحق رقم (03)}$$

❖ مجموع الذين قالو مناسبة - مجموع الذين قالو غير مناسبة / عدد المحكمين.

❖ يقصد بـ الكل: هو العدد الاجمالي للمحكمين، وبلغ عددهم (03) محكمين.

وبعد تطبيق معادلة لوشي، تحقق صدق الأداة حيث تمثل في (0.91) و(قائمة الملاحق) يوضح كيفية حساب صدق الاستبيان، وبعد تعديل الاستبيان، وفقا لملاحظات السادة المحكمين، اخرج في صورته النهائية مشتملا على 04 مجالات، ومتضمننا لـ (20) مؤشر (قائمة الملاحق) موزعة على خمس مجالات كما يلي:

1- المجال الاول: استراتيجية التكوين.

2- المجال الثاني: استراتيجية التعلم التنظيمي.

3- المجال الثالث: استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي.

4- المجال الرابع: استراتيجية الصحة والسلامة المهنية.

وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات هذه الاستبيان جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة.

• الصدق الذاتي :

يطلق عليه أيضا دليل الثبات، ويعنى تطابق أو اقتراب الدرجات الفعلية التي حصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها، وتم حساب الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان ، حيث بلغ الجذر التربيعي للثبات بطريقة ألفا كرونباخ (0,918) والجذر التربيعي للثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.847).

ج- الثبات:

• الثبات بطريقة : Alpha Cronbach

الرقم	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	عدد الفقرات في كل مجال	معامل الثبات الفا كرومباخ
01	استراتيجية التكوين	05	0.29
02	استراتيجية التعلم التنظيمي.	05	0.50
03	استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي.	05	0.55
04	استراتيجية الصحة والسلامة المهنية.	05	0.56
////////	الاستبيان	20	0,843

جدول رقم (03) يمثل معامل ثبات ألفا كرونباخ للمجالات الرئيسية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

تم حساب الثبات لشبكة الملاحظة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات المجالات الخمسة لشبكة الملاحظة، وكانت درجة ألفا لشبكة تساوي (0,843) وهذه الدرجة عالية جدا ويمكن الوثوق بها.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية : Split Half

اعتمد الباحثان على حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث قمنا بتجزئة فقرات شبكة الملاحظة إلى جزأين متساويين الجزء الأول يمثل الفقرات الفردية والجزء الثاني يمثل الفقرات الزوجية، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بينهما فنتج معامل ثبات نصف الأداة، وبعد التصحيح باستخدام معادلة "جوت مان" توصلنا إلى أن قيمة معامل الثبات المحسوبة هي (0.719) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهي قيمة ذات شدة مرتفعة وجد مرضية.

بناء على ما تقدم يستنتج أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة ويمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي طبق عليها شبكة ملاحظة الكفايات التدريسية لأستاذ التربية البدنية والرياضية بالطور الثانوي في الجدول التالي:

الاختبار	الدرجة	الدالة	
المحتوي (الظاهري) أو صدق المحكمين	0.91	عالية	الصدق
معادلة الفا كرومباخ	0,84	عالية	الثبات
التجزئة النصفية	0.72	عالية	

جدول رقم (04) ملخص الاختبارات السيكمترية على عينة الصدق والثبات لشبكة ملاحظة الكفايات التدريسية.

4.26. استبيان مستوى اداء العاملين:

الاستبيان موجه لموظفي المركب الرياضي رابح بيطاط، وذلك كما يلي:
واشتمل على (09 عبارات بصورته النهائية) (أنظر ملحق) يجب عليها المفحوصين حسب مقياس "ليكرت Likert" الثلاثي:

4- اذا كانت الاجابة غير موافق تعطى العلامة (01).

5- اذا كانت الاجابة محايد تعطى العلامة (02).

6- اذا كانت الاجابة موافق تعطى العلامة (03).

1.4.27. الخصائص السيكومترية للأداة:

أ- الموضوعية:

حيث قام الباحث بتوحيد إجراءات الاختبار من حيث وضوح التعليمات، وطريقة التصحيح، وقد تمت صياغة تعليمات الإجابة عن المقياس بشكل موحد.

لكي تكون درجة المبحوث على لاستبيان هي تعبير حقيقي عن مستوى أداء العاملين اللازمة قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة الميدانية، وذلك لتحديد الخصائص السيكومترية التي تدل على جودة الاستبيان، أي مدى توفر شروط الصدق والثبات والموضوعية.

ب- الصدق:

✓ صدق المحتوي (الظاهري) للمقياس:

للتحقق من صدق أداة هذه الدراسة استخدمنا إجراءات صدق المحكمين، حيث قام الباحثان بعرضها على ثلاث أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال التربية البدنية والرياضية بجامعة البويرة، طلب إليهم تحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 97%، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات الاستبيان جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة.

• الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان، حيث بلغ الجذر التربيعي للثبات بطريقة ألفا كرونباخ (0,918) والجذر التربيعي للثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.847).

ج- الثبات:

• الثبات بطريقة : Alpha Cronbach

تم حساب الثبات لاستبيان مستوى أداء العاملين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha-) Cronbach لقياس الثبات، وكانت درجة ألفا لشبكة تساوي (0.737) وهذه الدرجة عالية جداً ويمكن الوثوق بها.

بناءً على ما تقدم يستنتج أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة ويمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي طبق عليها استبيان مستوى أداء العاملين في الجدول التالي:

الصدق	الصدق المحتوي (الظاهري)	الدرجة	الدالة
الثبات	معادلة ألفا كرونباخ	0.737	عالية
الصدق	صدق المحتوي (الظاهري)	97%	عالية

جدول رقم (05) ملخص الاختبارات السيكومترية على عينة الصدق والثبات لمقياس العلاقات الاجتماعية.

وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (09) عبارات.

28. الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة:

✓ حزمة البرامج الاحصائية Spss:

من أجل معالجة بيانات المقياس إحصائيا استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية المحوسبة (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية الآتية:

-معادلة " الفا كرونباخ: **Alpha Cronbach** والتجزئة النصفية **Split Half** لقياس معامل ثبات الاختبارات .
-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

29. صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من بعض الصعوبات والعراقيل التي يجدها الباحث في طريقه أثناء قيامه بإجراء مختلف الخطوات المنهجية والعملية في دراسته، سواء كان ذلك في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي من الدراسة.

ففي الجانب النظري من الدراسة لم يجد الباحث صعوبات كبيرة، حيث وجد الباحث ضالته في مختلف المكتبات المتواجدة عبر مختلف الكليات والجامعات والمعاهد، لكنّ الصعوبات الحقيقية التي وجدها الباحث كانت خلال العمل الميداني (الجانب التطبيقي من البحث) ويمكن تلخيص هذه الصعوبات في النقاط التالية:

- عدم موافقة بعض الموظفين المشاركة في مجريات الدراسة لأسباب شخصية.
- اضطراب الباحث في بعض الأحيان لإعادة توزيع بعض الاستثمارات التي قد تضيع أو تهمل من طرف الموظفين والذي يكون ذلك سببا في التأخر عن إعادة جمع الاستثمارات بهدف تفريغ بياناتها وعرض نتائجها.
- عدم تواجد جميع افراد العينة في وقت واحد.
- ومن أكثر العوامل التي كانت عائقا في سير مجريات الدراسة بسهولة هي الجائحة الجديدة (فيروس كورونا كوفيد 19).

- خلاصة:

إن التحديد الدقيق لمنهجية البحث والإجراءات الميدانية، هي أساس البحث العلمي في جميع التخصصات والميادين، ذلك لما تقدمه من توجيهات وإرشادات للباحث قصد إتباع السبيل الصحيح في خطوات إجراء الدراسة لذلك يمكننا أن نقول أن هذا الفصل، هو بمثابة العمود الفقري للدراسة بصفة عامة والجانب الميداني بصفة خاصة ذلك لأنه ضمّ أهم العناصر والمتغيرات التي ستساعد الباحثان للوصول إلى نتائج علمية تساهم في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وبالتالي التحقق من الفرضيات وكذا أهداف الدراسة.

وفي ضوء ما سبق الإشارة إليه في هذا الفصل، يرى الباحثان أنه قد تم جمع عدد من البيانات والمعطيات التي سنقوم بتحليلها إحصائياً قصد إيجاد تفسيرات علمية ومنهجية لإشكالية وفرضيات الدراسة.

- تمهيد:

كل بحث يبدأ بمشكلة ثم جمع المعلومات النظرية ذات الصلة المباشرة بالموضوع المراد دراسته، فتحليل البيانات، وأخيراً ترجمة أو عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وهذه العملية هي التي تقود أي باحث في أي تخصص كان إلى تحقيق أهداف الدراسة التي تم تسطيرها مسبقاً، وبالتالي استخلاص النتائج ووضع النظريات العلمية التي تم الوصول إليها بموضوعية.

ونحن في هذا الفصل سنعمل على عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استعمال بعض أدوات ووسائل البحث، والتي تمثلت كما رأينا في الفصل السابق استمارة استبيان خاصة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة واستبيان خاص مستوى اداء العاملين في المؤسسة.

من بعد تفريغ البيانات التي حصل عليها الباحث، وللتحقق من صحة فرضيات البحث، تم تحليلها إحصائياً باستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في هذا الفصل.

30. عرض وتفسير النتائج:

في خضم الفصول السابقة والتي عملنا من خلالها على ابراز العلاقة بين متغيري الدراسة (الكفاءة التدريسية العلاقات الاجتماعية) ومن خلال مؤشرات كل متغير توصلنا الى عدة نتائج عامة وجزئية تعكس فرضيات الدراسة:

1.30. عرض وتفسير نتائج استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

1.1.30. عرض نتائج الاستراتيجية الاولى:

واقع استراتيجية التكوين على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(06) يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لواقع استراتيجية التكوين على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تولي الشركة أهمية للتكوين وتعمل على وضع البرامج التكوينية اللازمة لذلك	2.58	0.78	موافقة عالية
02	تستفيد من البرامج التكوينية الموضوعة وفقاً لاحتياجاتك المهنية	2.20	0.99	موافقة متوسطة
03	تقوم الشركة بالمتابعة و التقييم المستمر للمتكورين	2.83	0.93	موافقة عالية
04	أنت راض عن برنامج التكوين	1.85	0.94	موافقة متوسطة
05	يساهم التكوين في تنميتك المهنية	2.28	0.90	موافقة متوسطة
	المتوسط العام	2.34	0.66	موافقة عالية

- تفسير نتائج الاستراتيجية الاولى:

من خلال عرض نتائج الاستراتيجية الاولى في الجدول (رقم06) الذي يمثل واقع استراتيجية التكوين على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، يتضح من الجدول أن المؤسسة تولي أهمية للتكوين وتقوم بوضع البرامج التكوينية اللازمة بذلك اصبحت البرامج فعالة بدرجة مقبولة، ويفسر ذلك الرضا النسبي من قبل العاملين على برنامج التكوين والمساهمة النسبية لهذه البرامج في تنميتهم المهنية، وقد يرجع ذلك في تقدير الاحتياجات التكوينية والمتابعة الجيدة والتقييم باستمرار بهذا وبصفة عامة ، وحسب المتوسط العام والذي قدر بـ (2.34) فإن برنامج التكوين فعال إلى حد ما. غير انه يجب تحسينه لتحقيق فعالية عالية بما ينعكس إيجاباً على العاملين والشركة ككل.

2.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الثانية:

واقع استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (07) يمثل واقع استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم الشركة بالتعلم التنظيمي وتضع استراتيجيات لذلك	2.20	0.82	موافقة متوسطة
02	تستفيد من تجاربك في المواقف المختلفة وتطبيق ما تعلمته في المواقف المستقبلية	2.80	0.56	موافقة عالية
03	تشجع الشركة فرق التعلم في اكتساب المعرفة	2.18	0.84	موافقة متوسطة
04	تؤمن المؤسسة بطاقات مواردها البشرية وقدرتهم على المساهمة في تحسين أداء الشركة ككل	2.15	0.80	موافقة متوسطة
05	السلوك القيادي محفزا للتعلم التنظيمي وتشجيع التعلم الجماعي	2.32	0.88	موافقة متوسطة
	المتوسط العام	2.33	0.60	موافقة متوسطة

- تفسير نتائج الاستراتيجية الثانية:

من خلال عرض نتائج الاستراتيجية الثانية في الجدول (رقم 07) والذي يمثل واقع استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، يتضح من الجدول أن المؤسسة تولي أهمية متوسطة للتعلم التنظيمي وان الافراد يتعلمون من تجاربهم في المواقف المختلفة حسب اهتمامهم بذلك بنفسهم دون مرافقة كبيرة من قبل المؤسسة والدليل على ذلك هي أن الشركة لا تشجع على اكتساب المعرفة بصفة كبيرة والسلوك القيادي لا يشجع بدرجة عالية على التعلم الجماعي . وبصفة عامة فانه وحسب المتوسط العام والذي قدر بـ(2.33) غير انه لابد من اعادة النظر والتفكير في استراتيجية اكثر فعالية من التي تتبناها المؤسسة حاليا لينعكس ايجابيا على الافراد بصفة خاصة والشركة بصفة عامة.

3.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الثالثة:

استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(08) يمثل استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تولي الشركة أهمية لنظام الترقية و تطوير المسار الوظيفي للعاملين	2.32	0.94	موافقة متوسطة
02	استفدت من الترقية	2.95	1.01	موافقة عالية
03	تحصل على ترقية كلما تستحق ذلك	2.50	0.78	موافقة عالية
04	أنت راض عن برنامج الترقية	2.28	0.59	موافقة متوسطة
05	ساهم برنامج الترقية في تنميتك المهنية	2.90	0.92	موافقة عالية
	المتوسط العام	2.59	0.58	موافقة عالية

- تفسير نتائج الاستراتيجية الثالثة:

من خلال عرض نتائج الاستراتيجية الثالثة في الجدول يتضح من الجدول الذي يمثل استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية. انه المؤسسة تولي الاهتمام الازم بنظام الترقية و تطوير المسار الوظيفي للعاملين ونلاحظ ان هناك رضى من قبل العاملين على نظام الترقية وذلك من خلال الاستفادة منها كما انه يتضح ان هذا النظام عادل في حصول الافراد على الترقية كلما استحقو ذلك و انه يساهم في تنميتهم المهنية بدرجة عالية، و بذلك و بصفة عامة فان و حسب المتوسط العام و الذي قدر ب(2.59) والذي يشير الى ان نظام الترقية يعتبر نظام محفز للعاملين بدرجة وذلك من خلال انتهاج المؤسسة لبرنامج الترقية المناسب.

4.1.30. عرض وتفسير نتائج الاستراتيجية الرابعة:

واقع استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (09) يمثل واقع استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تولي المؤسسة أهمية لنظام الصحة والسلامة المهنية، وتضع برامج واستراتيجيات لذلك	2.82	0.50	موافقة عالية
02	تستفيد من الإجراءات التي تتعلق بالصحة والسلامة المهنية	2.62	0.70	موافقة عالية
03	تعتقد أن برنامج الصحة والسلامة المهنية فعال في الشركة	2.97	0.15	موافقة عالية
04	أنت راض عن برنامج الصحة والسلامة المهنية	2.25	0.89	موافقة متوسطة
05	يساهم برنامج الصحة والسلامة المهنية في تنميتك المهنية	2.15	0.86	موافقة متوسطة
المتوسط العام		2.56	0.44	موافقة عالية

- تفسير نتائج الاستراتيجية الرابعة:

من خلال عرض نتائج الاستراتيجية الرابعة في الجدول (00) يتضح من الجدول الذي يمثل استراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية ان الأفراد يستفيدون بدرجة عالية من البرامج والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة لكي تحافظ على صحة الموظف وسلامته المهنية، وذلك من خلال اعتراف العاملين بذلك ، ورضاهم عن هذا البرنامج بصفة عالية ويساهم بدرجة عالية ايضا في تنميتهم المهنية، و بصفة عامة وحسب المتوسط العام والذي قدر ب (2.56) والذي يشير الى درجة موافقة عالية تعكس فعالية عالية لبرنامج الصحة والسلامة المهنية الذي تتبناه المؤسسة الا انه يحتاج لبعض التحسينات التي تجعله يساهم بشكل اكبر في رضا الموظف وتنميته المهنية.

1.1.30. عرض نتائج المحور الثاني، واقع نظام تقييم الأداء في المنشآت الرياضية.
الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تهتم الشركة بأداء عاملاتها، و تقوم بوضع نظام لتقييم هذا الأداء	2.35	0.86	موافقة عالية
02	تقوم الشركة بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة	2.10	0.90	موافقة متوسطة
03	يعتبر نظام تقييم الأداء نظام محفز على الأداء	1.17	0.87	موافقة متوسطة
04	أنت راض عن برنامج تقييم الأداء	1.72	0.84	موافقة متوسطة
05	مخرجات نظام تقييم الأداء يساهم في تنمية وتطوير أدائك	2.15	0.94	موافقة متوسطة
06	توفر الشركة التكوين اللازم الذي يساهم بشكل إيجابي على أدائك	2.15	0.83	موافقة متوسطة
07	اهتمام الشركة بالتعلم التنظيمي ووضعها للاستراتيجيات اللازمة لذلك يساهم في تطوير أدائك	2.10	0.81	موافقة متوسطة
08	استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي تعتبر حافزا لتحسين أدائك في الشركة	2.07	0.82	موافقة متوسطة
09	وضع الشركة للإجراءات و الاستراتيجيات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية يشكل حافزا جيدا لتطوير أدائك و تحسينه	2.25	0.74	موافقة متوسطة
	المتوسط العام	2.11	0.61	موافقة متوسطة

- تفسير نتائج الاستراتيجية الرابعة:

يتضح من الجدول وانطلاقاً من المتوسط العام والذي قدر (2.12) فإن أداء الافراد وبصفة عامة عال نسبياً ولكنه بحاجة الى تحسين وتطوير ويكون ذلك بزيادة اهتمام المؤسسة اكثر بتطوير وتحسين الاستراتيجيات والبرامج التي تتبناها في تنمية مواردها البشرية الذي ينعكس بصورة اجابية على أداء العامل في المنظمة وزيادة فعاليته التنظيمية وان تقوم بتقييم أداء افرادها وفق معايير محددة ومضبوطة حيث أنه وبالرغم من اهتمام الشركة بأداء عاملها ووضع نظام لتقييم هذا الأداء إلا أنه لا يوجد رضا عالي لدي الأفراد، وبذلك فإن الاهتمام بالفرد والعمل على تنميته هو استثمار حقيقي يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها وطموحاتها وآفاقها وفي نفس الوقت تحقيق اهداف الفرد وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة.

2.30. اختبار فرضيات الدراسة:

✚ معامل الانحدار الخطي البسيط:

✚ الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

1.2.30. الفرضية الجزئية:

يعتبر التكوين آلية من الآليات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بحيث أنها تساهم بتنمية أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

البيان	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة
	0.42	0.14	2.84	0.007

الجدول رقم (11) يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى.

- تفسير نتائج الجدول:

من الجدول نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2.84) ومستوى الدلالة يساوي (0.007) وهو اصغر مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التكوين على أداء العاملين ونقبل الفرضية (H1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التكوين على أداء العاملين.

الاستنتاج:

ومنه يمكن ان نقول انه دال احصائيا اذا نقبل الفرض البديل الذي يقرر انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين لاستراتيجية التكوين على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، ونرفض الفرض الصفري.

2.2.30. الفرضية الجزئية:

الجدول (12) يعتبر التعلم التنظيمي من الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

البيان	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة
	0.66	0.12	5.55	0.000

الجدول رقم (12) يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

- تفسير نتائج الجدول:

من الجدول نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (5.55) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اصغر مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين ونقبل الفرضية (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين.

الاستنتاج: ومنه يمكن ان نقول انه دال احصائيا اذا نقبل الفرض البديل الذي يقرر انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين لاستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، ونرفض الفرض الصفري.

3.2.30. الفرضية الجزئية:

تعتبر استراتيجية الترقية حافزا يشجع العاملين لبذل مجهود وخلق جو من المنافسة لديهم.

البيان	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة
	0.68	0.12	5.85	0.000

الجدول رقم (13) يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

- تفسير نتائج الجدول:

من الجدول نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (5.85) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اصغر مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الترقية على أداء العاملين ونقبل الفرضية (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين.

الاستنتاج: ومنه يمكن ان نقول انه دال احصائيا اذا نقبل الفرض البديل الذي يقرر انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين لاستراتيجية الترقية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، ونرفض الفرض الصفري.

4.2.30. الفرضية الجزئية:

يمكن لاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية أن تؤثر على أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

البيان	B	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة
	0.61	0.17	4.79	0.000

الجدول رقم (14) يمثل تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

- تفسير نتائج الجدول:

من الجدول نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4.79) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اصغر مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين ونقبل الفرضية (H1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين.

الاستنتاج: ومنه يمكن ان نقول انه دال احصائيا اذا نقبل الفرض البديل الذي يقرر انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين لاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية، ونرفض الفرض الصفري.

- خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى تحويل وتفرغ المعطيات الرقمية لدى الموظفين والمسجلة من استبيان استراتيجية تنمية الموارد البشرية واستبيان أداء العاملين في المنشآت الرياضية، في مجموعة من الجداول وأشكال من خلال استعمال الوسائل الإحصائية المختلفة، وهذا لإبراز القيمة العلمية لهذه النتائج من خلال مناقشتها وتفسيرها للتعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية يتضح أنه وبالرغم من اهتمام المؤسسة بكوادرها البشرية والعمل على تنميتها ووضع استراتيجيات لذلك تقوم على أسس ومعايير معينة تتبناها المؤسسة سواءا تعلق ذلك بالتكوين أو التعلم التنظيمي أو حتى الترقية وتطوير المسار الوظيفي والصحة والسلامة المهنية ووضع كافة الإمكانيات والوسائل لذلك إلا أن نتائج الاستبانة تبين أن تلك الاستراتيجيات غير فعالة بالدرجة الكافية التي تحفز الأفراد وتزيد من رضاهم الوظيفي مما يؤثر بدرجة عالية على أداء الفرد ومستوى إنتاجيته، خاصة فيما يتعلق باستراتيجية الترقية التي تبين أن نسبة كبيرة من الأفراد غير راضين عنها، بينما تبين أن أفضل استراتيجية تتبناها الشركة في إطار برنامج تنمية مواردها البشرية هي استراتيجية الصحة والسلامة المهنية، وباقي الاستراتيجيات وبالرغم من أنها لم تحقق درجة رضا عالية إلا أنها فعالة إلى حد ما، و ينبغي على المؤسسة البحث عن طرائق وأساليب جديدة والبحث عن الحلول التي تسمح للشركة بالارتقاء بها نحو أداء جيد يحقق مستويات إنجاز عالية للمؤسسة.

وبعد التأكد من صحة كل الفرضيات ما يعني الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة مسبقا، مما يمكننا من استخلاص تحقق الفرضية العامة للبحث التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at the corners and midpoints.

الاستنتاج العام

- الاستنتاج العام:

31- نتائج الدراسة الميدانية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى مختلف النتائج التالية:

للموارد البشرية أهمية بالغة ودور هام تلعبه في المؤسسة، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المورد يكون من خلال:

- إدارة تضع البرامج والسياسات التي تُفَعِّل دور العامل في المؤسسة وتضمن قيامه بدوره على أحسن وجه، وأن يكون لها الطابع الاستراتيجي الذي يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ومن وظائف إدارة الموارد البشرية نجد تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال استراتيجية تتبناها المؤسسة وتسخر كافة الإمكانيات والوسائل لتنمي الفرد، ويتشارك في مسؤولية تنمية الموارد البشرية مختلف المستويات الإدارية؛

- تضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية العديد من الآليات الاستراتيجية أهمها استراتيجية التكوين (التي تعمل على تكوين وتطوير مهارات العاملين والرفع من إمكانياتهم) ، وكذلك استراتيجية التعلم الوظيفي (لتطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وتحسين السوق)، أيضا استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي (لتيسير الحياة للفرد ابتداء من بداية العمل في المؤسسة حتى نهايته)، وفي الأخير استراتيجية الصحة والسلامة المهنية (التي تضمن حماية الموظف من مختلف الأخطار والحوادث التي يواجهها في عمله وكذلك الحفاظ على أجهزة وسائل الإنتاج).

- أن الأداء يعتبر مفهوما جوهريا للمؤسسة ويعتبر البعد الأكثر أهمية لها والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستغلالها لمواردها، وأداء الفرد في المؤسسة يقاس بالجهد الذي يبذله في وظيفته ونوعية هذا الجهد و طريقة قيامه بالوظيفة التي يشغلها، وهذا يشكل العناصر التي سيقم عليها إذ يتم تقييم العاملين استنادا إلى مستوى الإنجاز الذي حققه العامل و مستوى الإنجاز المنتظر منه و الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه و هذا ضمن نظام معين يحتوي على خطوات تنظم عملية التقييم؛

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية لها أثر كبير على أداء الموارد البشرية إذ تعمل على تجهيز الأفراد وتهيئتهم وذلك بتزويدهم بالمهارات والمعلومات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم الحالية و المستقبلية بكفاءة وفعالية.

32- نتائج الدراسة الميدانية:

لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى مختلف النتائج التالية:

✓ اهتمام الشركة بالموارد البشري والعمل على تنميته من خلال تبنيها لاستراتيجيات تخص التكوين والتعلم التنظيمي والترقية وتطوير المسار الوظيفي وكذلك الصحة والسلامة المهنية، وأنها تعمل على توفير الوسائل والإمكانات الملائمة لإنجاح هذه الاستراتيجيات؛

- ✓ اهتمام الشركة بتقييم أداء عمالها والعمل على تبني نظام يفي بهذا الغرض بالرغم من أن نتائج الاستبيان تثبت أن هذا النظام غير فعال بشكل كبير؛
 - ✓ عدم قدرة الشركة على تحقيق فعالية كبيرة للتكوين بالرغم من تحقيق مستوى فعالية معين بحاجة إلى تطوير وتحسين حتى يؤثر بشكل أكبر على أداء العاملين وتحسينه مما ينعكس إيجابيا على الفرد والشركة؛ بالرغم من تبني الشركة لاستراتيجية التعلم التنظيمي إلا أن هذه الاستراتيجية غير فعالة بشكل كبير وعليها أن تنق أكثر في مواردها البشرية وتشجعهم أكثر على اكتساب المعرفة والعمل الجماعي وأن يكون السلوك القيادي مشجع على ذلك؛
 - ✓ استراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي غير فعالة أيضا بالشكل الكافي لتعتبر نظام محفز على تحسين الأداء و تطويره حيث أن الأفراد العاملين غير راضين عن هذا النظام، الأمر الذي يجعل من الضروري على الشركة أن تعيد النظر فيه وتعمل على تحسينه بالشكل الذي يرضي العاملين ويحقق أهداف الشركة؛
 - ✓ اهتمام الشركة بالصحة والسلامة المهنية ينعكس إيجابيا على الأفراد العاملين حيث وجدنا أن هذه الاستراتيجية هي أكثر استراتيجية فعالة تتبناها المؤسسة.
- في الأخير ومما سبق يمكن القول ان الفرضية العامة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المنشآت الرياضية" قد تحققت.

خاتمة

- خاتمة:

تشير جميع الدلائل لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسة، فهي من أهم الأصول فيها الأمر الذي يجعل تنمية هذا المورد و تطويره أمر هام وذلك من خلال إدارة جيدة تضع البرامج والخطط والسياسات الضرورية لتسيير شؤون هذا الفرد و وضع استراتيجية لتنميته، و بما أن أداء الفرد من أداء المؤسسة فإن تطوير أدائه من جل اهتمامات المؤسسة لترفع من مستواها وتحسن من وضعها وهذا من خلال وضع استراتيجيات تفي بهذا الغرض وتقيم الأداء الناتج عن مخرجات هذه الاستراتيجيات.

والاهتمام بتنمية الفرد يقتضي الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتكوينه وهذا بتحديد حاجاته التكوينية والعمل على التخلص من ذلك النقص الذي يشكّيه في وظيفته ضمن برنامج تضعه المؤسسة وتعمل على تنفيذه ثم تقييمه وذلك لتحسين من أدائه وتوسيع نطاق تأثيره في المؤسسة، كما تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي حيث يكون ذلك في كل المستويات بما يكسب الفرد المعرفة والمهارات اللازمة لتأدية عمله و يكسب فرق العمل الرؤية والأهداف المشتركة وأنشطة التعلم الجماعية ليشمل التعلم التنظيمي المناقشات المستمرة حول العمليات والعلاقات والسلوكيات والعمل على خلق مستقبل ناجح وهذا وفق طرق وخطوات منظمة، كما تعمل المؤسسة من ناحية أخرى كاستراتيجية لها الاهتمام بالمسار الوظيفي لهذا العامل والعمل على ترفيقه ضمن أسس وأطر موضوعة في إطار استراتيجية تتبناها وهذا يعتبر من الحوافز الهامة التي تجعل المورد البشري يبذل قصار جهده في الوظيفة التي يشغلها ليترقى ويتحسن وضعه، كما أن ذلك يعمل على خلق جو من المنافسة التي تجعل كل فرد يبذل كل ما لديه من طاقة واستغلال كافة إمكانياته للظفر بالترقية، ودون إهمال جانب الصحة والسلامة المهنية فإن المؤسسة تضع استراتيجية لذلك من أجل أن تضمن صحة أفرادها في مختلف المهن وتوفير الوقاية اللازمة لحمايتهم من الحوادث المحتملة التي يمكن أن تحدث في موقع العمل و هذا في نفس الوقت يزيد من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وهذا أيضا يكسب سمعة جيدة عن المنظمة.

و بهذا نجد أن لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر كبير على أداء العاملين لذا ان الاستراتيجية الجيدة لتنمية الفرد ينتج عنه فرد كفء وفعال في المنظمة والاهتمام بهذه الاستراتيجية هي أمر ضروري على المؤسسة ذلك اعتبارا لأهمية هذا المورد الذي يعتبر من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

وفي الأخير، نحمد الله العلي القدير على أن وفقنا لإتمام مختلف مجريات هذه الدراسة وأملنا كبير في أن يكون خدمة للبحث العلمي وسراجا للطلاب لمواصلة البحوث في المجال التربوي الهادف، كل هذا من أجل السعي بنقدم وازدهار وطننا... وإرضاء الله عز وجل.

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at the corners and midpoints, framing the central text.

اقتراحات وفروض

مستقبلية

- الاقتراحات والفروض المستقبلية:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية والعمل على تحسين أدائها من أهم المواضيع التي تشغل المفكرين والمؤسسات وأصحاب المصلحة في ذلك، وذلك تبعاً لأهمية المورد البشري باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة إذ أن نجاح المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى مدى قدرة مواردها البشرية وكفاءتها وفعاليتها، ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي، يمكن طرح بعض المواضيع التي قد تكون موجهة للباحثين للبحث فيها:
- نظام تقييم فعال للتكوين من خلال المتابعة والتقييم المستمر.
- استراتيجية الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من رضا الفرد وتحسين أدائه.
- التعلم التنظيمي من خلال تنشأة أفراد المؤسسة على روح الفريق والعمل الجماعي.
- نظراً لبعض الخلل في تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات تنمية مواردها البشرية وفي نظام تقييم الأداء الذي تتبناه وللرفع من مستوى أدائها وتحسينه، نقوم بتقديم بعض التوصيات كما يلي:
- القيام بالمتابعة المستمرة للمتكورين في الشركة وتقييمهم باستمرار، لإنجاح برنامج التكوين الذي تتبعه وزيادة فعاليته، وتوفير التكوين لكل العاملين وفق حاجاتهم التكوينية ووفقاً لمتطلبات وظائفهم.
- على المؤسسة أن تهتم أكثر بالتعلم التنظيمي وتنشئ أكثر في قدرات وطاقات مواردها البشرية، والعمل على تشجيعهم باستمرار، وتنمية روح العمل الجماعي فيما بينهم، للرفع من أدائهم وتحسينه.
- العمل على جعل نظام الترقية أكثر عدالة، وشفافية ووضع المعايير والأسس التي تلائم ذلك وبما يضمن رضا العمال واستحقاقهم لهذه الترقية.
- بالرغم من لأداء الجيد للاستراتيجية الصحة والسلامة المهنية إلا أنه لا بد من تطويرها أكثر، بالشكل الذي يرضي عمالها بدرجة عالية أكثر.

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical scrollwork and floral motifs at the corners and midpoints, framing the central text.

البيبليوغرافيا

❖ قائمة المراجع:

➤ قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية : الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي. الإسكندرية مصر: دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر الطبعة الأولى.
2. أحمد إبراهيم احمد. (2008). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. الاسكندرية, ط د: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
3. أحمد إبراهيم احمد. (2008). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. الاسكندرية, ط د: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
4. احمد الخطيب رداح الخطيب. (2006). التدريب الفعال. الاردن عمان: الطبعة الاولى جدار للكتاب العالمي.
5. أحمد السيد مصطفى .(s.d.). إدارة البشر: الأصول و المهارات. مصر: دار الكتب.
6. احمد بن مرسل. (2005). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. أحمد بن مرسل. (2005). مناهج البحث في علوم الاتصال. (ط2) Éd. ,
8. احمد بن يحيى ربيع .(s.d.). أثر الرأسمال الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية. بومرداس الجزائر: رسالة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد بوقرة بومرداس، التخصص: تسيير المنظمات.
9. احمد بن يحيى الربيع. (2015). أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية. بومرداس الجزائر: رسالة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد بوقرة بومرداس.
10. احمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان.
11. أحمد علي حسين. (2009). إدارة السلامة و الصحة المهنية و انتاجية العاملين. العراق: مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية الجلد 5 العدد 16 جامعة تكريت كلية الإدارة و الإقتصاد،.
12. أحمد ماهر. (1995). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: مركز التنمية الإدارية.
13. احمد ماهر. (2007). ادراة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر.
14. أحمد محمد صقر عاشور. (1985). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
15. أحمد منصور. (1975). قراءات في تنمية الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
16. الأزرق، عبد الرحمن صالح. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. ليبيا، مكتبة طرابلس العلمية العالمية , ط1: دار الفكر العربي لبنان.
17. الاسطل, ع. س. (2003). دراسة تقويمية لكفاية التخطيط الدراسي لدى معلمي الرياضيات في إمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية. سوريا، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: كلية التربية جامعة دمشق.

18. إسماعيل، م. ا. (1999). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
19. انجلو مشول اوان اكون. (2005). اسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية في السودان. الخرطوم، السودان: مذكرة ماجستير، جامعة لخرطوم.
20. أنطوني غيدنز، ترجمة نايز الصباغ. (2005). علم الاجتماع. بيروت، لبنان: مركز دراسات العربية.
21. أوزنجة العيد. (1986). دراسة تحليلية لبعض السمات الانفعالية و الكفاءات التربوية عند المعلم على تحصيل تلاميذه. الجزائر، رسالة دكتوراه في مجال علم الاجتماع التربوي: جامعة الجزائر.
22. أيمن حسن ديوب،. (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي. دمشق سوريا: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 77 ، العدد الثاني.
23. بلعسل، فتيحة مهدي . (2010). تكوين المعلمين بالكفايات : ماذا عن البرامج التدريسية، عدد خاص بملتقى التكوين بالكفاءات في التربية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
24. البلوى هاني. (2011). مدى تطبيق معلمي الرياضيات لمهارات تدريس الرياضيات المطور في المرحلة الابتدائية رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير منشورة). المملكة العربية السعودية: كلية التربية ، جامعة موة.
25. البلوي، فيصل ناصرعيد. (2014). مستوى مهارات التدريس لدى معلمي الطلبة ذوي صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية وبناء برنامج تدريبي لتحسين هذه المهارات وقياس فاعليته. (ر. د. الخاصة، الاردن، كلية الدراسات العليا: الجامعة الاردنية.
26. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي. (2005). التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية. ورقلة- الجزائر: البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية.
27. بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية. عمان الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
28. بن قناب الحاج. (2006). تقويم مدرسي التربية البدنية والرياضية بالتعليم المتوسط. الجزائر، أطروحة دكتوراه: جامعة الجزائر.
29. البنا واخرون. (2005). ادارة الصف وبيئة التعلم . الكويت: الجامعة العربية المفتوحة.
30. بوقطف محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، مذكرة ماجستير.
31. توفيق مرعي. (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان الاردن، ط1: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

32. تيم حسن. (2008). آراء طلبة الدراسات العليا لمستوى الاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس. الكويت: كليات الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية.
33. جامعة القدس. (1996). الادارة الصفية. عمان: منشورات ومطبوعات جامعة القدس.
34. جمال الدين عائدي. (2010-2011). اثر العلاقات الاجتماعية في الوسط المدرسي عمى التحصيل الدراسي. الجزائر: كلية علم الاجتماع.
35. جمال عائدي. (جامعة الجزائر). أثر العلاقات الاجتماعية في الوسط المدرسي على التحصيل المدرسي للتلاميذ. 2010/ 2011: رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية.
36. حازم زكي عيسى. (2009). تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعة الاسلامية. غزة فلسطين: المؤتمر التربوي الثالث.
37. حبيب الصحاف. (1997). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. بيروت: مكتبة لبنان.
38. حسن ابراهيم بلوط. (2002). إدارة الوارد البشرية من منظور إستراتيجي. بيروت لبنان: الطبعة الأولى دار النهضة العربية للنشر.
39. حسن احمد الشافعي. (2001). الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية. الإسكندرية: الجزء الخامس : التخطيط - الرقابة - التنمية الإدارية واتخاذمطابع الإشعاع الفنية الطبعة الاولى.
40. حسنين محمد عبد المنعم. (1984). بناء وتجريب مقياس للتقويم الذاتي لعمل معلم العلوم وفق مفهوم الاداء . مصر: كلية التربية جامعة اسيوط.
41. حسين ابراهيم بلوط. (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
42. حسين وليد حسين و آخرون. (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد ادارة المعرفة، . العراق: مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة و التطبيقية، العدد6 المجلد 24.
43. حمدان محمد زياد. (1985). قياس كفاية التدريس وطرقه ووسائله الحديثة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
44. حمدان، محمد زياد. (1985). ياس كفاية التدريس وطرقه ووسائله الحديثة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
45. الحيلة محمود محمد. (2002). طرائق التدريس و استراتيجياتها. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
46. خديجة بلهامل. (2014/ 2015). تقدير مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية. (م. م. المدرسي (Éd.), الجزائر، بسكرة.
47. خطاب محمد صالح. (2006). صفات المعلمين الفاعلين دليل للتأهيل و التدريب والتطوير. عمان الأردن، ط1: دار الميسرة.
48. خطايبه أكرم زكي. (1996). المناهج المعاصرة في التربية البدنية. عمان: دار الفكر.

49. الداوي، ا. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. (ا. (06)، الجزائر: مجلة الباحث.
50. رافدة الحريري. (2007). القويم التربوي. الاردن: دار المناهج عمان.
51. راوية، د. د. (2017). العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وعلاقتها بالاداء التدريسي لاساتذة التعليم الثانوي. المسيلة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تربوي.
52. ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان، الأردن: الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع.
53. رشاد الحملاوي. (1992). دليل المديرين في الاستراتيجية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
54. الرشدان، ع. ا. (2005). التربية والتنشئة الاجتماعية. عمان الاردن، ط 1: دار وائل للنشر.
55. زكريا الدوري و آخرون. (2010). مبادئ إدارة الأعمال: وظائف و عمليات منظمات الأعمال. عمان،الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
56. سهيلة محسن كاظم، الفتلاوي. (2003). كفايات التدريس "المفهوم، التدريب، الأداء". عمان الاردن، ط1: دار الشروق للنشر والتوزيع.
57. سيد محمد جاد الرب. (2009). إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء. الإسماعيلية-مصر: مطبعة العشري.
58. الشامي، ج. ا. (2002). المعلم وابتكار التلاميذ. الاسكندرية، مصر، ط،1.
59. شبر خليل ابراهيم وآخرون. (2010). اساليب التدريس. عمان الاردن، ط ب: دار المناهج.
60. الشعيل بن هيشل وعبد الله خطابية. (2002). المهارات التدريسية لاعضاء هيئة التدريس. عمان: مجلة العلوم الانسانية.
61. شنوف نور الدين. (2011). أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية. الحراش الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سند خاص بالتكوين المتخصص.
62. الشيباني محمد عمر التومي. (1971). مناهج البحث الاجتماعي. لبنان: دار الثقافة بيروت.
63. الصالح جيلج. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. الجزائر: جامعة الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، مذكرة ماجستير.
64. صبوغ عبد الحفيظ. (2015). واقع و آفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ضل التغيرات الإقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية. الجزائر: اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات.
65. صلاح الدين الهيتي. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. الاردن: مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 70 ، العدد الثاني.
66. صلاح الدين شروخ. (2004). علم الاجتماع التربوي. عنابة، الجزائر: دار العلم.

67. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و عبد الستار ابراهيم . (2007). التعلم التنظيمي و أثره في نجاح المنظمات، . العراق: مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 13.
68. صلاح عبد الباقي. (1999). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
69. عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة، مصر: لاتوجد دار نشر.
70. عبد الرحمان التومي. (2005). الكفايات، مقارنة نسقية. المملكة المغربية: دار الهلال وجده.
71. عبد الرحمان صالح الازرق. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. لبنان، دار الفكر العربي لبنان، ط1: مكتبة طرابلس العلمية العالمية ليبيا.
72. عبد الرحمان صالح الازرق. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. لبنان، دار الفكر العربي لبنان، ط1: مكتبة طرابلس العلمية العالمية ليبيا.
73. عبد السلام ابو قحف. (1997). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مكتبة الإشعاع: الطبعة الثانية.
74. عبد الغفار حنفي و حسين القزاز. (1996). السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية نشر و توزيع.
75. عبد القادر عواريب. (2015). دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مباح، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهادة ماستر.
76. عبد اللطيف حمزة. (1978). مناهج البحث العلمي. مصر، ط 2 : دار الفكر العربي.
77. عبد المنعم الركابي. (1991). تجربة وزارة الخدمة المدنية في الاستخدام الأمثل للقوى العاملة الإدارية. عمان: العدد 45-46.
78. العتيبي، م. ع. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في اداء المعلمين. الرياض، المملكة العربية السعودية: رسالة الماجستير.
79. العتيبي، م. ع. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في اداء المعلمين. الرياض، المملكة العربية السعودية: رسالة الماجستير.
80. عثمان عبد المعز عبد الوهاب رسلان. (2000). دستور المعلمين. الزقازيق: دار البشير للثقافة والعلوم طنطا، أصالة للتجارة والتسويق.
81. عزيز رضى واخرون. (1991). مناهج البحث في العلوم السلوكية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
82. علي سعد القرني. (2005). طرق واساليب تنمية الاستاذ الجامعي التدريسي. السعودية: جامعة الملك سعود.

83. علي يونس ميا. (2009). قياس أثر التدريب على أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد، 31 العدد 1.
84. عودة احمد حسن و ملكاوي فتحي حسن . (1992). اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية. عمان: مكتبة الكتاني الطبعة الثانية.
85. عوض، م. أ. (2000). الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
86. غازي، مفلح. (1998). الكفايات التعليمية التي يحتاجها معلمو المرحلة الابتدائية. دمشق، رسالة لنيل الماجستير: جامعة دمشق.
87. الغامدي عبد الله محمد. (2001). اثر التدريب اثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الامن العام. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
88. غول محمد عادل. (2015). دور برامج الأمن المهني في تحسين أداء العاملين. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص:تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماستر.
89. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2003). كفايات التدريس "المفهوم، التدريب، الأداء" . عمان الاردن: دار الشروق النشر والتوزيع.
90. قاسم محمد خزعلي وعبد اللطيف عبد الكريم مومني. (2010). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و التخصص. الاردن: مجلة جامعة دمشق.
91. كمال، سفيان و قواسمة، رشدي. (2004). نظرة الدارسين في جامعة القدس المفتوحة إلى اللقاءات التدريسية الوجيهة. فلسطين.
92. كورتل، م. ن. (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
93. ماجد راغب الحلو. (1999). القانون الإداري. الإسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية.
94. ماجد عبد الكريم أبو جابر و عمر موسى سرحان. (2006). تكنولوجيا التعليم المبادئ و المفاهيم. عمان، ط1: يزيد للنشر.
95. مانع سبرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
96. مانع سبرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه.
97. المبروك أحمد. (1990). طرق التدريس. ليبيا: منشورات كلية الدعوة.

98. مجدي عزيز ابراهيم وحسب الله محمد عبد الحليم. (2002). التفاعل الصفي، مفهومه، تحليله، مهاراته. القاهرة، ط1: عالم الكتاب.
99. محمد الساسي الشايب منصور بن زاهي (s.d.). قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
100. محمد بن حمودة. (2009). علم الادارة المدرسية. عنابة ، الجزائر، ط 1: دار العلوم.
101. محمد حجال صقر. (1965). الاتجاهات الحديثة في التربية والتعليم. مصر: دار المعارف.
102. محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب. (2003). البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي القاهرة: عالم المعرفة.
103. محمد رفعت عبد الوهاب و حسين عثمان محمد. (2001). مبادئ القانون الإداري. الإسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع.
104. محمد سمير احمد (s.d.). أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية. عمان الأردن.
105. محمد طياب. (2012). الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالأداء التدريسي لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية بمرحلة التعليم الثانوي. الجزائر: جامعة حسنية بن بوعلي الشلف.
106. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). التدريب الإداري الإحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
107. محمد عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي. (1992). نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
108. مدحت محمد ابو النصر. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة الليل العربية.
109. مدحت محمد ابو النصر. (2007). ادارة وتنمية الموارد البشرية. مصر: مجموعة الليل العربية.
110. مزيان محمد. (1999). مبادئ في البحث النفسي والتربوي. الجزائر، ط1: دار الغرب للنشر والتوزيع.
111. مساعدي، ع. (2014). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير.
112. مصطفى سايح محمد. (2001). اتجاهات حديثة في تدريس التربية البدنية والرياضية . مصر: مطبعة الإشعاع الفنية.
113. مهدي حسن زويلف. (2001). ادارة الموارد البشرية. عمان الاردن: الطبعة الاولى دار الفكر للطباعة والتوزيع.
114. موريس انجرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية. الجزائر، دار القصة.
115. موسى اللوزي. (2000). التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان، الأردن: ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع.

116. مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان الاردن: الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع.
117. ناصر ثابت. (1984). أضواء على الدراسة الميدانية. الكويت، ط1: مكتبة الفلاح الكويتية.
118. ناصر دادي عدون. (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الجزائر.
119. ناصر، يونس. (1996). استخدام بطاقات الملاحظة، في الدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
120. نبيلة جعجع. (2016). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية. المسيلة الجزائر: أطروحة دكتوراه تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف.
121. النذاف، عبد السلام وأبو زمع، علي. (2006). الكفايات المتعلقة بأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعة الاردنية (Vol. العدد الرابع). الاردن، المجلة الحادي والعشرين: جامعة مؤتة.
122. نسيم أحمد الصيد. (2008). الترقية و الفعالية التنظيمية. سكيكدة، الجزائر: مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، قسم علما لإجتماع و الديموغرافيا، تخصص: تنمية و تسير الموارد البشرية.
123. نسيم أحمد الصيد. (2008). الترقية و الفعالية التنظيمية. سكيكدة، الجزائر: مذكرة ماجستير، جامعة 70 أوت 1755 بسكيكدة، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، تخصص: تنمية و تسير الموارد البشرية.
124. نغم خالد نجيب الخفاف. (2012). اتجاهات طالبات بعض كليات جامعة الموصل نحو ممارسة لعبة كرة القدم للصالات (Vol. عدد 59). مجلة 18: مجلة الرافيدين لعلوم الرياضة.
125. وائل صبحي إدريس و آخرون. (2009). اساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الأردن عمان: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
126. وليد بن معتوق محمد زعفراني. (2008). الكفايات التربوية اللازمة لمعلم التربية البدنية. السعودية: جامعة أم القرى.
127. يوسف حليم الطائي. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. الأردن، عمان: الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنش رو التوزيع.

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bucher, W. .. (1991). Function of physical education and sport. ed Louis: Hosby Vear Book.
2. Charles(H). (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris: édition d'organisation.
3. DELAN sheere, G. &. (1969). comment le maître enseigne. bruxelle: ministère de l'éducation nationale et de la culture.
4. Herbert. (1972). Stratégie et innovation dans l'entreprise, thèse doctorat d'Etat. France: Université Catholique de Louvain.
5. www3.nesu.edu/dox/NBE/galusha.Galusha, J. (2000). Learning in distance education.

الملاحق



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إلى السيد (ة):

الرقم: 183/م ع ت ن ب ر / 2020.

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): قماري السعيد رقم التسجيل: 3029936 تاريخ ومكان الميلاد: 1996/12/24

الطالب (ة): العيادي براهيم رقم التسجيل: 1616833432 تاريخ ومكان الميلاد: 1998/06/20

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2021/2020 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية



عن الوزير وتفويض منه
المكلف بتسيير شؤون ديوان المكون
المتعدد الرياضات بالبيورة
ج. هـ مال



جامعة اقلي محند اولحاج البويرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

قائمة السادة المحكمين : (دكاترة ، خبراء ، مختصين) الذين قاموا بعملية تحكيم :

• لاستبيان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و واقع أداء العاملين بالمؤسسة.

موضوع الدراسة : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء العاملين.

-دراسة ميدانية في المنشآت الرياضية لولاية البويرة -مركز-

الرقم	اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الامضاء	الجامعة
01	ساسيا عبد العزيز	أستاذة التعليم العالي		البويرة
02	رافع أحمد	دكتوراه		البويرة
03	طاراد توفيق	أستاذة محاضر		البويرة
04				

من إعداد الطلبة :

- العيادي بدر الدين.
- قوادري السعيد

تحت إشراف الدكتور :

* زريقي سليم.



جامعة البويرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة "ماستر" في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، تحت عنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء العاملين.

دراسة ميدانية في المنشآت الرياضية لولاية البويرة -مركز-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي نلتمس منكم أيها الإداريين الأعزاء الإجابة على أسئلتها بكل صدق وموضوعية من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا، وتؤكدوا أن إجاباتكم وكل ما تدلون به يحظى بأهمية وسرية تامة، ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

ملاحظة: توضع علامة (x) على الإجابة المناسبة.

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة :

* زريفي سليم.

✓ العيادي بدر الدين.

✓ قوادي السعيد.

➤ استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

الكفايات	الرقم	المؤشرات	الاجابة		
			غير موافق	محايد	موافق
إستراتيجية التكوين	01	تولي المؤسسة أهمية للتكوين و تعمل على وضع البرامج التكوينية اللازمة لذلك			
	02	تستفيد من البرامج التكوينية الموضوعة وفقا لاحتياجاتك المهنية			
	03	تقوم المؤسسة بالمتابعة و التقييم المستمر للمكونين			
	04	أنت راض عن برنامج التكوين			
	05	يساهم التكوين في تنميتك المهنية			
إستراتيجية التعلم التنظيمي	01	تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي و تضع استراتيجيات لذلك			
	02	تستفد من تجاربك في المواقف المختلفة و تطبق ما تعلمته في المواقف المستقبلية			
	03	تشجع المؤسسة فرق التعلم في إكتساب المعرفة			
	04	تؤمن المؤسسة بطاقات مواردها البشرية وقدرتهم على المساهمة في تحسين أداء الشركة ككل			
	05	السلوك القيادي محفزا للتعلم التنظيمي وتشجيع التعلم الجماعي			
إستراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي	01	تولي المؤسسة أهمية لنظام الترقية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين			
	02	إستفدت من الترقية			
	03	تحصل على ترقية كلما تستحق ذلك			
	04	أنت راض عن برنامج الترقية			
	05	ساهم برنامج الترقية في تنميتك المهنية			
إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية والتنظيم	01	تولي المؤسسة أهمية لنظام الصحة والسلامة المهنية، وتضع برامج واستراتيجيات لذلك			
	02	تستفيد من الإجراءات التي تتعلق بالصحة والسلامة المهنية			
	03	تعنقد أن برنامج الصحة والسلامة المهنية فعال في المؤسسة			
	04	أنت راض عن برنامج الصحة والسلامة المهنية			
	05	يساهم برنامج الصحة والسلامة المهنية في تنميتك المهنية			

➤ واقع أداء العاملين في المؤسسة:

الرقم	المؤشرات	الاجابة		
		غير موافق	محايد	موافق
03	يعتبر نظام تقييم الأداء نظام محفز على الأداء			
04	أنت راض عن برنامج تقييم الأداء			
05	مخرجات نظام تقييم الأداء يساهم في تنمية وتطوير أدائك			
06	توفر المؤسسة التكوين اللازم الذي يساهم بشكل إيجابي على أدائك			
07	اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي ووضعها للاستراتيجيات اللازمة لذلك يساهم في تطوير أدائك			
08	إستراتيجية الترقية وتطوير المسار الوظيفي تعتبر حافزا لتحسين أدائك في المؤسسة			
09	وضع المؤسسة للإجراءات والاستراتيجيات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية يشكل حافزا جيدا لتطوير أدائك وتحسينه			

الثبات بطريقة : Alpha Cronbach

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la
procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	20

الثبات بطريقة التجزئة النصفية : Split Half

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,826
		Nombre d'éléments	22 ^a
	Partie 2	Valeur	,589
		Nombre d'éléments	22 ^b
	Nombre total d'éléments		20
Corrélation entre les sous-échelles			,622
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,767
	Longueur inégale		,767
Coefficient de Guttman			,719

الثبات بطريقة : Alpha Cronbach

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	10	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	09

The strategy of human resource development and its reflection on the performance of employees

A field study on some sports facilities in the wilaya of Bouira Center

Preparation of students:

Supervision of the doctor:

Layadi Badreddine

Zirifi Salim

Kouadri Said

Summary:

We aim through this study to determine the impact of the human resources development strategy on the performance of employees, relying on the descriptive analytical approach ; Our research includes two axes for the theoretical aspect, where the first axis dealt with basic concepts about human resource development and its strategic directions while the second axis dealt with the performance of workers and its impact on the human resources development strategy in addition to previous and similar studies and benefiting from them from various aspects, and in the aspect Applied Two chapters were discussed, where the first chapter represented the methodology of the study, then the questionnaire comes to answer the problem of the research to determine the impact of the strategy of human resources development on the performance of workers in sports facilities, and from, where this study included a sample of 60 individuals, and for statistical analysis For this questionnaire, we relied on the spss program in order to unload and analyze the questionnaire lists. In this study, the following statistical methods and tests were used:

- Analyze the reliability and validity of the questionnaire.
- Arithmetic mean and standard deviation to determine the responses of the study sample vocabulary towards the questionnaire statements.
- Simple linear regression coefficient to answer the study hypotheses.

The most important results obtained in the theoretical side are as follows: Human resources have great importance and an important role they play in the organization, and knowledge of the various aspects related to this resource is through a department that sets programs and policies that activate the role of the worker in the organization and ensure that he performs his role in the best way.

face, and have a strategic character that is in line with the general strategy of the institution; Among the functions of human resource management, we find human

resource development, through a strategy adopted by the institution and harnessing all possibilities and means for the development of the individual. The human resources development strategy includes many strategic mechanisms, the most important of which are the training strategy (which works to form and develop the skills of employees and raise their capabilities), as well as the functional learning strategy (to develop knowledge and continuous thinking about problem-solving methods and behavior improvement), as well as the promotion and career path development strategy) to run The career life of the individual, starting From the beginning of work in the institution to its end (and in the end the occupational health and safety strategy) which guarantees the protection of the employee from the various dangers and accidents that he faces in his work, as well as the preservation of production equipment devices

Key words: strategy – development – human resources – employee performance.