



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي

تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

دور التدريب للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

الأستاذ المشرف :

- صواش عيسى

إعداد الطالب:

- معطار محمد

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

كما تتقدم بالشكر الخالص إلى الدكتور المشرف : "صواش عيسى" الذي سهل لنا طريق العمل
ولم يخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم المشرف

ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث
المتواضع .

وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل .

محمد -

الهدايا

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

﴿الإسراء:24﴾

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبراً، إلى التي حملتني وهنا على وهن،
إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني إلى منبع الحب والحنان إلى رمز
الصفاء والوفاء والعطاء، إلى أمي الغالية: * السعدية * حفظها الله ورعاها
في كل وقت بعينه التي لاتنام.

إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواك حافيا ليوصلني إلى ما
وصلت إليه اليوم، إلى أبي العزيز * احمد *.

والي كل الإخوة والأخوات: ،**فطيمة،كمال،خالد،فتحية،خديجة،** و إلى روح
الأخ الغالي: **عامر**

الي كل الأصدقاء: **عبد الغني، حمادي، زينو، عبد الرؤوف، نورالدين،**

الرابحي ، شريف شعلي،

الذين لم يذكرهم اللسان ويذكرهم القلب.

محمد

- شكر
- إهداء
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية 02
- 2- الفرضيات 03
- 3- أهمية الدراسة 03
- 4- أهداف الدراسة 03
- 5- أسباب اختيار الموضوع 03
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات 04
- 7- الدراسات السابقة 04
- 8- التعليق على الدراسات السابقة 11

الجانب النظري

الفصل الأول: التدريب

- تمهيد 14
- 1- نظريات التدريب 15
- 1- 1- النظريات السلوكية 15
- 1- 2- النظريات العقلية 15
- 1- 3- النظريات الإنسانية الكلية 15
- 1- 5- نظريات ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية 16
- 2- أهمية التدريب 17
- 2- 1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة 17

18	2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين
18	2-3- الأهمية بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية
18	3- أهداف التدريب
20	4- مبادئ التدريب
21	5- أنواع التدريب
23	6- تقييم العملية التدريبية
23	6-1- التدريب نظام متكامل
26	7- الاحتياجات التدريبية
26	7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية
27	7-2- أهمية الاحتياجات التدريبية
27	8- التدريب الإداري الموجه بالأداء
27	8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء
27	8-2- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء
28	8-3- أهداف التدريب الموجه بالأداء
28	9- أساليب التدريب الإداري
29	9-1- المحاضرة
29	9-2- الدراسة الميدانية
29	9-3- اللجان
30	10- تقييم التدريب الإداري
30	10-1- من حيث رد الفعل
30	10-2- من حيث التعلم
30	10-3- من حيث السلوك
30	10-4- من حيث النتائج
31	خلاصة

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

33	تمهيد
----	-------

34	1- إدارة الموارد البشرية.....
34	1-1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
34	1-2 - أهمية إدارة الموارد البشرية.....
35	1-3 - أهداف إدارة الموارد البشرية.....
36	1-4 - وظائف إدارة الموارد البشرية.....
36	1-4-1 - تخطيط الموارد البشرية.....
37	1-4-2 - استقطاب الموارد البشرية.....
37	1-4-3 - الاختيار والتعيين.....
38	1-4-4 - الأجور والحوافز.....
38	1-4-5 - التدريب.....
38	1-4-6 - الكشف الطبي.....
38	1-4-7 - اتخاذ قرار التعيين.....
39	1-5 - أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....
40	2- الأداء الوظيفي.....
40	2-1 - مفهوم الأداء الوظيفي.....
40	2-1-1 - تعريف الأداء الوظيفي.....
41	2-2 - أهمية الأداء الوظيفي.....
42	2-3 - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....
47	2-5 - إدارة الأداء.....
50	2-6 - الأداء المتميز.....
55	خلاصة.....

الفصل الثالث: الإدارة العامة والإدارة الرياضية

56	تمهيد.....
57	1 - الإدارة العامة.....
57	1-1 - نبذة تاريخية.....
58	1-2 - ماهية الإدارة.....
58	1-3 - تعريف الإدارة.....
58	1-4 - نظريات الإدارة.....

59	1-5- المبادئ العامة للإدارة
61	1-6- مستويات الإدارة
62	1-7- وظائف الإدارة العامة
64	1-7-1- التخطيط
64	1-7-2- التنظيم
65	1-7-3- التوجيه
65	1-7-4- الرقابة
66	2- الإدارة الرياضية
66	2-1- تعريف الإدارة الرياضية
66	2-2- أهمية الإدارة الرياضية
67	2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
68	2-4- وظائف الإدارة الرياضية
68	2-4-1- التخطيط
70	2-4-2- التنظيم
71	2-4-3- التوجيه
72	2-4-4- الرقابة
73	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث

76	تمهيد
77	1- الدراسة الاستطلاعية
82	2- منهج الدراسة
83	3- المعالجة الإحصائية
83	4- حدود الدراسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة

- عرض وتحليل نتائج الدراسة 86
- 1- عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية 86
- 2- عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث 93
- 3- مناقشة وتحليل النتائج في ظل الفرضيات 114
- 4- استنتاجات عامة 122

خاتمة

اقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	62
02	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنوية	86
03	توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس	87
04	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي	88
05	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها	89
06	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية	90
07	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة	91
08	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي	92
09	توزيع الموظفين حسب آرائهم عن مدى اطلاعهم على البرامج	93
10	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول قيام الإدارة بإجراء دورات تدريبية دورية للموظفين	94
11	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب تلقيهم للدورات التدريبية.	95
12	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في كيفية الاختيار لإجراء دورة تدريبية.	96
13	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التدريبية الحالية و موقفهم منها.	97
14	توزيع المبحوثين (الموظفين) معرفتهم إن كان في المؤسسة جهة مختصة في التدريب أم لا..	98
15	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في نوعية الدورات التدريبية التي قامت بتنظيمها الإدارة.	99
16	معرفة ما إذا كانت الإدارة تتوفر على مختصين في البرامج التدريبية	100
17	المبحوثين حسب رأيهم في معرفة معوقات تنفيذ العملية التدريبية في المديرية.	101
18	توزيع المبحوثين حسب مستوى تطوع البرامج التدريبية	102
19	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم تجهيزات المؤسسة بالوسائل الخاصة	103

	بالتدريب.	
104	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في مساهمة الخطط المؤسسة في البرامج التدريبية	20
105	يوضح معرفة السبب إلى عدم نجاح العملية التدريبية في تحسين الأداء	21
106	مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة	22
107	رأي المبحوثين حول المجال الذي يحسنه التدريب في الأداء.	23
108	يوضح ويبرز العلاقة بين برامج التدريب و مهارات العاملين.	24
109	عدد الدورات التدريبية المشترك فيها في إطار تحسين الأداء الوظيفي	25
110	يوضح تحسين الأداء وعلاقته بالعملية التدريبية حسب رأي المبحوثين.	26
111	يوضح مدى فاعلية التدريب في الأداء.	27
112	يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء.	28
113	يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء.	29

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	مستويات الإدارة على مستوى المنظمة	01
20	المستوى الهرمي للأهداف التدريبية	02
25	دورة المعلومات المرتدة	03
26	نظام التدريب المتكامل	04
28	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	05
44	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	06
61	يوضح مستويات الإدارة	07
86	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم:02	08
87	تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 03	09
88	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04	10
89	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05	11
90	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06	12
91	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07	13
92	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08	14
93	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09	15
94	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10	16
95	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11	17
96	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12	18
97	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13	19
98	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14	20
99	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15	21
100	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16	22
101	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:17	23

102	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18	24
103	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19	25
104	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20	26
105	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:21	27
106	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22	28
107	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:23	29
108	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:24	30
109	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25	31
110	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:26	32
111	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:27	33
112	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:28	34
113	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:29	35

مقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم والتدريب والتكوين ولا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، وتبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التدريب تسبق أولى مراحلها وهنا تبدأ ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الأداء والكفاءة والإتقان لديه.

والتدريب في الفكر الإداري ركن أساسي في العملية الإدارية ومطلب حتمي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وهو عملية مستمرة ومستجدة ومتطورة في مضمونها وأساليبها شأنه شأن أهداف المنظمة وغايتها في التطور تبعا لمعطيات الواقع المتغير الذي تعيش فيه.

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والميادين أصبح تدريب الطاقات البشرية وتأهيلها مطلب ضروري لمواكبة هذا التغيير المستمر ، واستمرار التفاعل مع مستجداته كما انه يصبح حتميا على الصعيد الإداري لأنه وسيلة لإكساب الإداري ما يحتاجه من مهارات جديدة تتماشى مع متغيرات العصر وإفرازاته، وتهيئته للتكيف مع الواقع المتجدد لمشاكل الأداء الإداري الحديث، إذ يتغير حسب التطورات والأساليب المستجدة للتقنيات الحديثة وهذا ما يلزم الإداري أن يطور قدراته ويجدد معارفه، ويوسع مداركاته وإمكانياته، ليس من اجل رفع مستوى الأداء فقط، ولكن للتمكن من إشباع رغبته وإحاطته بالتطورات التي يشهدها العصر، ومن ثم التدريب على الأساليب التي تعين على مواكبة هاته التطورات والتصدي لمشاكل الأداء الإداري الحديث.

ولأن الإنسان هو ملك النجاح في أي نشاط بشري خاصة الإداري منه، فان الإداري يظل دائما رجلا فاعلا ومؤثرا في العملية الإدارية ويساهم في التصدي لكل المشاكل والتغيرات الطارئة على مستوى المنظمة أو المؤسسة وحتى الدولة والمجتمع، وبالتالي فان المساهمة في توفير كافة الإمكانيات المتاحة والحد من معوقات سبل العملية التدريبية للإداري أو الموظف على حد سواء يضمن تطوير ورفع كفاءته وأدائه، وكل ما يبذل في هذا السياق، إنما يمثل استثمارا حقيقيا في مسيرة الإدارة ونمائها.

ولقد حظي التدريب في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديدًا عند الحديث عن أهمية الإنسان في نجاح العملية الإدارية بصفة عامة والعملية الإدارية الرياضية بصفة خاصة، ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها وضرورة الاهتمام بتلك الموارد اختيارًا وتدريبًا.

وتعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات مجالًا خصبا يضم الكثير من الموارد على اختلاف أنواعها المادية والمالية والبشرية.

وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه الموارد وهذا لما تتضمنه من كفاءات بشرية فعالة وكفاءة في أدائها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة المسطرة، ولا يتحقق هذا إلا إذا كان أداء هذه الموارد في مستوياته العالية، وإن كان العكس فإن أهدافها والمنظمة لا يمكن الوصول إلى تحقيقها وهذا ما يلزم المنظمة أو المؤسسة الاعتماد على الحل والسبيل الوحيد لنهوض بالأداء والرفع من مستوياته المتدنية ألا وهو التكوين والتدريب لهاته الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقًا من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الفصول:

بدأنا بالفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها وصياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمماثلة بالموضوع.

ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسما إلى ثلاثة فصول نظرية:

الفصل الأول: يتعلق بالتدريب من حيث أهدافه وأهميته والأساليب المعتمدة لتطبيقه وكذلك إبراز أهمية الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى إيضاح مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء

الفصل الثاني: يتعلق بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة لمختلف التعاريف الخاصة بها والخاصة بالأداء الوظيفي

الفصل الثالث: تناولنا فيه الإدارة العامة والإدارة الرياضية وتطرقنا فيه إلى تعريف الإدارة بالإضافة إلى أهم وظائفها والتطور التاريخي للإدارة الرياضية.

ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى فصلين، الأول يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث والمنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما الفصل الثاني فقمنا بعرض وتحليل النتائج ومناقشتها. واختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثماني

* (عجايب التفسير) *

1-الإشكالية:

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، حيث أن اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من اجل ضمان أكبر لاستقرارها.

من هذا نجد أن الإدارة الحديثة تهتم بعملية التدريب أي التدريب لهاته الموارد البشرية، والذي يعتبر احد الأنشطة الهامة والهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، وذلك على مختلف المستويات الإدارية، ويظهر الدور الذي يلعبه التكوين من خلال العمل على ابتكار أفضل السبل والآليات للاستثمار في المورد البشري، وتوظيف مختلف قدراته الذهنية والإبداعية في مختلف المهام والوظائف، المنوطة له على مستوى المنظمة، وتعتبر الإدارة الرياضية التي هي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، وليست في منأى عن كل هاته التغيرات الحاصلة في كل المجالات التنظيمية، لذا فاهتمامها بعملية التكوين في تزايد مستمر لما يمثله من طريق لتحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة أو المنشأة الرياضية، وكذلك لتحقيق مستوى علي من الإشباع الشخصي للأفراد العاملين بها، وهنا يبرز إشكال بحثنا والمتمثل في : ما هو واقع التدريب للموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة جزئية كانت كالتالي:

- 1- كيف يرى موظفو مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة لواقع التدريب؟
- 2- ما هي معوقات تفعيل البرامج التدريبية لتحسين أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل تساهم البرامج التدريبية الحالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

2-الفرضيات:

وللإجابة على هاته التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

2-1-الفرضية العامة:

يوجد اهتمام ببرامج التدريب المستمر لصالح الموارد البشرية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

ووضعنا الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- هناك اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بصفة دورية.
- 2- سياسة البرامج التدريبية الحالية ومحتواها يتماشى وتطلعات الموظفين والتغيرات الحاصلة في العمل الإداري.
- 3- تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مقبولة.

3-أهمية البحث:

- 1-الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب.
- 2-دور التدريب في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها.

4-أهداف البحث:

- ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1-الاطلاع على واقع التدريب والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية.
 - 2-التعرف على أبرز الطرق المستخدمة حاليا في العملية التدريبية.
 - 3-التعرف على مختلف معوقات العملية التدريبية.
 - 4-معرفة واقع البرامج التدريبية بين الجانب النظري والجانب العملي (الجانب التطبيقي).

5-أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الدوافع والمبررات على اختيارنا لهذا الموضوع في الأسباب التالية:

5-1-الدوافع الذاتية:

وهو يقيننا الشخصي بأن التدريب الجيد والفعال للمورد البشري في المؤسسة الرياضية هو السبيل إلى تطوير الرياضة في بلادنا من المشاكل الحالية. وكذلك المساهمة في إثراء شيء جديد للمعرفة من خلال اقتراحات يمكن لها أن تساهم في عملية تسيير الموارد البشرية وتحسينها في المؤسسة الرياضية.

5-2- الدوافع الموضوعية:

تتمثل في معرفة الدور الذي يلعبه التدريب "التكوين" في المجال الإداري للوصول إلى التحكم في القرارات الإدارية الرياضية التي كانت في معظم الأحيان سببا في زيادة الهوة أكثر منها حلا لها.

6-6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1 الأداء الوظيفي:

• يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم¹.

6-2 الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة².

• 7- الدراسات السابقة والمشابهة:

7-1- الدراسة الأولى:

قام الطالب *حازم بن عبيد بن حازم القثامي* بدراسة تحت عنوان "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة"³.

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

"ما مدى توافق البرامج التدريبية التي تضعها شعبة التدريب بقوات الطوارئ الخاصة مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة؟".

¹ عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 201، ص 42.

² طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

³ حازم بن عبيد بن حازم القثامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004، ص 16.

حيث قام الطالب بدراسته هاته على فئتين من الضباط، الأولى "الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة"، والثانية "ضباط وصف الضباط العاملين بمركز التدريب التخصصي لقوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة"، هذا فيما يخص المجال البشري، أما المكاني فقد اقتصر على قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، وهذا خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1424هـ-1425هـ الموافق ل: 2003-2004م.

وقد قام الباحث بدراسته على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة، البالغ عددهم 44(فرد) والعاملين بمركز التدريب التخصصي لقوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة، من ضباط وصف الضباط البالغ عددهم (166فرد)، وهذا ما يمثل مجتمع البحث أي (210فرد)، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة لبحثه حيث وزعها على جميع أفراد مجتمع البحث، متبعا في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت هذه الاستبانة المحاور التالية:

في المحور الأول تناول الباحث الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة، أما المحور الثاني فتضمن الأساليب التي تستخدمها شعبة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة، كما تعلق المحور الثالث بأولويات الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة. هذا بالإضافة إلى معوقات التي تحد من فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة في المحور الرابع، أما الخامس فتناول مدى توافق البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة مع الاحتياجات التدريبية.

وقد توصل إلى نتائج من بين أهمها:

- 1- احتلال الرتبة الأولى للهدف الذي يمس تحسين مستوى الأداء للعاملين من بين الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة.
- 2- معظم أفراد البحث يرون أن جميع المعوقات التي تضمنها المحور الرابع تحد بدرجة كبيرة من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة.
- 3- معظم الأفراد يرون أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة متوافقة تماما مع احتياجات التدريبية إلا ثلاث منها (برامج التدريب في: الأنشطة الرياضية، المنشآت، الاتصالات اللاسلكية).

كما قدم الباحث عدة توصيات من أهمها:

- 1- ضرورة اهتمام المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد ما يتوافق مع مهام التي يمكن أن يكلف بها منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.
 - 2- العمل على إيجاد محاكاة دقيقة لتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.
 - 3- رفع دافعية منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تؤهلهم للقيام بمهام على أكمل وجه.
- 7-2- الدراسة الثانية:

قام الباحث *فارس بن عشيان العتيبي* بدراسة تحت عنوان

"مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية.

وكانت إشكالية بحثه كالتالي:¹

"ما مدى توافق برامج التدريب للعاملين السعوديين في أمن سفارات خادم الحرمين الشريفين مع متطلبات أدائهم الوظيفية؟".

وقد أجرى الطالب دراسته هذه على منسوبي إدارة أمن السفارات بقوة الطوارئ بالأمن العام في المملكة العربية السعودية من العاملين بسفارات وقنصليات المملكة في الخارج، هذا فيما يخص المجال البشري، أما المكاني فقد أجريت الدراسة على الجهاز الرئيسي للإدارة امن السفارات بقوة الطوارئ في الأمن بمنطقة الرياض، وبعض سفارات المملكة في الخارج التي يعمل فيها منسوبي امن السفارات، وكانت دراسته خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1425هـ-1426هـ الموافق ل: 2004م-2005م.

وكان عدد الأشخاص الذي اجري الباحث عليهم دراسته (500شخص) والتي تمثل مجتمع الكلي للدراسة، وضمت عينة بحثه 50% أي (250فرد)، كما استعمل الاستبانة كأداة لبحثه واتبع المنهج الوصفي في دراسته، حيث تمحورت أدواته على ما يلي:

بداية في المحور الأول كان خاصا بالبيانات الأولية، ثم انتقل إلى المحور الثاني متضمنا فيه العلاقة بين برامج التدريب وأداء العاملين في امن السفارات، كما انتقل إلى

¹ فارس بن عشيان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004م-2005م، ص 05.

المعوقات التي تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لتحسين أدائهم في المحور الثالث، أما الرابع فتطرق فيه إلى العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

وقد توصل إلى نتائج أهمها:

1- هناك علاقة وطيدة بين برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم.

2- هناك معوقات تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لأجل تحسين أدائهم الوظيفي.

3- هناك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات. ومن أهم توصيات الباحث:

1- تكيف الخطط التدريبية لمنسوبي إدارة امن السفارات بما يتوافق مع التغيرات البيئية الجديدة وبما يلبي احتياجاتهم التدريبية.

2- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

3- إيجاد نظام جيد لتقييم أداء منسوبي إدارة امن السفارات والذي يبنى عليه تحديد الاحتياج التدريبي.

4- تكيف التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام التطبيقات العملية في كافة مجالات أنشطة العمل الأمني.

7-3- الدراسة الثالثة:

قام الباحث والطالب* محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي* بدراسة تحت عنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين"¹. وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

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

¹ محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي: تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006م-2007م، ص 04.

وقام الباحث بدراسته في المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية بالإضافة إلى معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، هذا فيما يخص المجال المكاني، أما الزماني فقد كانت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1427هـ-1428هـ الموافق ل: 2006م-2007م، وكان مجال بحثه البشري متمثلاً في المتدربين داخل المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمتدربين داخل معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني.

وقد خصت دراسة الباحث (335متدرباً) كمجتمع لبحثه والتمثل في المتدربين بالمعهد المذكورين أنفاً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه وكانت عينته جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

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

وتوصل إلى نتائج من بين أهمها:

- 1- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
 - 2- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
 - 3- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.
- وقدم الباحث عدة توصيات أهمها:
- 1- الاهتمام بتوضيح أهداف البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية للمتدربين ومشاركة الجهات المستفيدة في صياغتها.
 - 2- التأكد من توافق المهارات التي تتضمنها البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية مع الاحتياجات التدريبية للمدربين وللجهات المستفيدة.

3- تفعيل استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المتنوعة والمتعددة بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لتتناسب مع طبيعة المهارات والموضوعات.

7-4- الدراسة الرابعة:

قام الطالب *مرنيز أسامة وزرواق نجيب* بدراسة تحت عنوان "الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"¹.

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

"ما مدى فعالية الموارد البشرية في تطبيق برامج المؤسسة الرياضية؟".

وقد قام الباحثان بدراستهم في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، خلال السنة الجامعية 2006-2007، وكانت من 2007/04/10 إلى غاية 2007/04/20 وركزت دراسته على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، كما اقتصر عينة بحثه على إطارات مديرية الشباب والرياضة وكانت مختارة حيث إن عددها (14 إطار)، كما اتبع المنهج الوصفي في بحثه وكانت أداة بحثه الاستبانة، إذ تمحورت حول ما يلي:

فقد ضمت الاستبانة ثلاث محاور، حيث ضم أولها كيفية الاتصال وفعاليتها ودوره الإيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية أما الثاني فتطرق فيه الباحث إلى استقرار العمل في المؤسسة الرياضية، ودوره في تحقيق الفعالية، وأخرا تناول الأجور والترقية والتحفيز في المؤسسة الرياضية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في محوره الثالث. وتوصل إلى نتائج مفاد بعض منها:

1- الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر مع وجود بعض الاضطرابات في الرضا عن الأجور واللواحق وأيضا فيما يخص الترقية.

2- الفعالية التنظيمية والتسييرية للإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية.

7-5- الدراسة الخامسة:

عنوان "تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج"¹.

¹ مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2006-2007، ص 07

وكانت تساؤلات بحثها كما يلي:

- 1- ما أهداف برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟
 - 2- ما واقع برنامج تدريب المعلمين في الداخل والخارج؟
 - 3- ما أوجه القوة والضعف في تنفيذ برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟
 - 4- ما التصور المقترح لتطوير برنامج تدريب المعلمين في الخارج في ضوء كل من الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاتجاهات العالمية المعاصرة في التدريب؟
- حيث قامت الباحثة بدراستها على المعلمين المصريين المبعوثين إلى الخارج للقيام بدورات تدريبية، وقامت بدراستها في مكان التدريب سلس اليان في محافظة المنوفية بمصر، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وكان مجتمع بحثها المعلمون المبعوثون إلى الخارج للقيام بدورات التدريبية مستخدمة الأدوات التالية في بحثها: الزيارات الميدانية، المقابلات، الاستبانة. وتوصلت إلى نتائج مفاد بعضها:

- 1-تقييم القدرات الإبداعية من خلال أسئلة تتيح لهم الفرص إجراء تدريبات بعينها.
- 2-ابتكار إشكال جديدة عن الأسئلة الخاصة التي تعتمد على الرسم التخطيطي لموضع السؤال.
- 3-استخدام معسكر عز الدين بالإسماعلية، حيث انه أفضل وأروع من الجامعات الخارجية للعملية التدريبية.

8-التعلق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى (حازم بن عبيد بن حازم الفثامي(2003-2004):مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة) أفادتنا في الجانب النظري من خلال المعارف التي ضمتها الخاصة بالتكوين (التدريب) وأيضا ساعدتنا في صياغتنا للأسئلة الاستبتيان، كما ساعدتنا في فهم

¹ عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، ص34.

الموضوع جيدا والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع البيانات والمعلومات.

أما الدراسة السابقة الثانية (فارس بن عشيان العتيبي (2004-2005): مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية) فساعدتنا تقريبا في نفس الأشياء إضافة إلى استقائنا منها كيفية التحليل والتفسير للنتائج.

وفيما يخص الدراسة السابقة الثالثة (محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي (2006-2007): تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين) فاستفدنا منها في الجانب النظري وصياغة أسئلة الأداة (الاستبيان).

نهاية فالدراسات المشابهة لم نستفد منها وهذا لا يعني أنها لا تصب في موضوعنا بل لضيق الوقت الذي لم يسمح لنا بذلك.

وعلى العموم فان الدراسات السابقة التي تناولنها ساعدتنا كل المساعدة في انجاز بحثنا هذا.

* انصاف و انصاف *
انصاف و انصاف

الفصل الأول التدريب

تمهيد

- 1- نظريات التدريب.
- 2- أهمية التدريب.
- 3- أهداف التدريب.
- 4- مبادئ التدريب.
- 5- أنواع التدريب.
- 6- تقويم العملية التدريب.
- 7- الاحتياجات التدريبية.
- 8- التدريب الإداري الموجه بالأداء.
- 9- أساليب التدريب الإداري.
- 10- تقويم التدريب الإداري.

خلاصة.

تمهيد:

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

انطلاقاً من كل هذا تم التطرق في هذا الفصل الأول إلى التدريب (التكوين) من خلال تقديم الماهية الحديثة له، وكذا أهدافه وأهميته البالغة بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات خاصة الرياضية منها، إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى بعض النظريات الحديثة وأساسيات العملية التكوينية، بالإضافة إلى إبراز الأسس المعتمد عليها، زيادة على ما سبق تناولنا أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كمنطلق للوصول إلى تدريب فعال للمورد البشري، كما تطرقنا إلى كيفية تقييم العملية التدريبية والطرق الحديثة المتبعة للتقييم الجيد.

من ما تم طرحه فإننا نرى أن اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية يمثل استثماراً لهاذه الموارد، بما له من أهمية لها وكذا للفرد.

1-نظريات التدريب:

تعرف بما يسمى التدريب الإداري وهي:

1-1-النظريات السلوكية:

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

◀ الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

◀ درجة التكرار¹.

1-2-النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

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

◀ نظرية التطوير المعرفي، ويعتبر (جان بياجى) أحد روادها.

◀ نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي، رائدها (روبرت جانييه).

◀ نظرية الجشتالت والخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورثالميرو نلمان).

◀ نظرية التمثيل، رائدها (جيروم برون).

◀ نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل)².

1-3-النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية، بتطويره بصورة كلية و مترابطة وتفاعله في إحداث التطور والتغيير لجميع المقومات السلوكية، والعقلية، والقيم، والاتجاهات، والنزاعات الاجتماعية والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله فتؤمله للتكليف والنجاح، وأهمها³:

¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 83.

² جم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 84،85.

³ نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 86، 87.

- التأثير الاجتماعي.

- النفعية.

- الخبرة والاستكشاف.

- الدافعية.

وأهم مبادئها:

✓ الإنسان يكتسب قيمته خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات

الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه (المركز الدور السلوك).

✓ الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم

والمبادئ الأساسية في العمل.

✓ الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).

✓ العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.

✓ التعلم عن طريق ممارسة العمل.

✓ النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.

✓ استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا، الرزم التعليمية، الحقائق التدريبية، التعليم

المبرمج، الحاسب الالكتروني في البرنامج التدريبي.

✓ التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل

إنسان Holislie Appooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان).

1-5- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد

الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة، ومنظومة العواطف الشخصية

التي تحكم أفراد الجماعة، وسنستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند

إدراج البرامج التعليمية والتدريبية التالية¹:

✓ بناء فلسفة مشتركة نحو المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.

✓ اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها.

¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 87، 88.

- ✓ وضع خطوط اتصالات، ونظام اتصال واضح وثابت بين الأعلى والأدنى، والعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.
- ✓ إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.
- ✓ توفير المناخ التنظيمي المناسب، القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم والمتعلم، أو المدرب والمتدرب.
- ✓ تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

2- أهمية التدريب:

"يعتبر التدريب من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية إذ أنه يهدف إلى تكييف العمال وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة، بموضوع التدريب بالدول المصنعة، نتيجة التغيير التكنولوجي السريع وتكرر المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التدريب في تزايد مستمر"¹.

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي:

- ✓ زيادة الأداء والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ يساعد في ربط أهداف العمال بالمنظمة.
- ✓ يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✓ يساعد في انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي.
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- ✓ يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.²

¹ حازم بن عبيد بن حازم القنمي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 31، 32.

² عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخيرات المهنية لإدارة الجودة، ط1، مصر، ص 31.

✓ التدريب المنظم يعمل على توفير المرونة، أي قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على العمل، وتأقلم العاملين مع احتياجات العمل باستمرار لزيادة كفاءة أدائهم¹.

2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ تطوير دافعية الأداء.
- ✓ تساعد على تطوير مهارات الاتصال.
- ✓ تنمية المهارات والقدرات.
- ✓ تنمية الاتجاهات وزيادة مهارات وقدرات الموظف وتسلحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العالية المستوى.

2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العاملين.
 - ✓ تطوير إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة.
 - ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ومما ظهر من أهمية بالغة للتكوين بالنسبة لكل الأطراف المكونة للمنظمة، وانطلاقاً من كل هذا يجب على هاته الأخيرة أن تبين وتحدد الأهداف المراد تحقيقها منه.

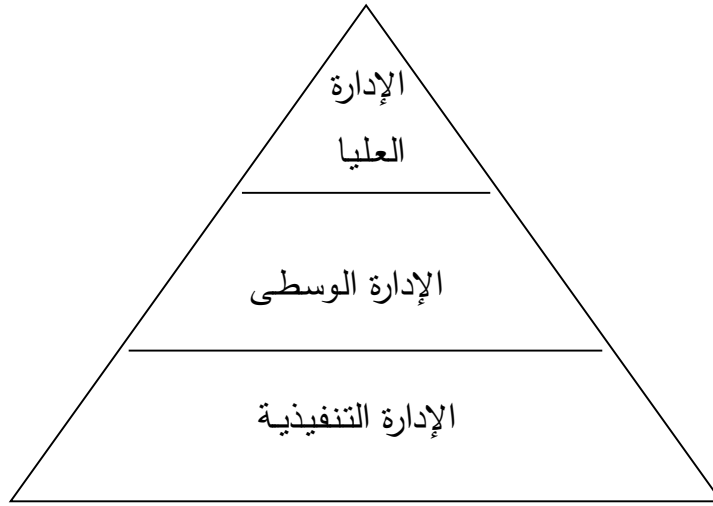
3- أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التصنيف لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية وهي كالاتي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة التنفيذية.

¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 15.

شكل رقم (01): مستويات الإدارة على مستوى المنظمة.¹



ولأن كل أعمال هذه المستويات الثلاثة تختلف عن المستوى الآخر، حيث أن الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية، فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام، لذلك يمكن تقسيم الأهداف التكوينية إلى ثلاث أنواع من الأهداف² كما يلي:

3-1- الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا، بحكم مسؤوليتها على الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

3-2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، وتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

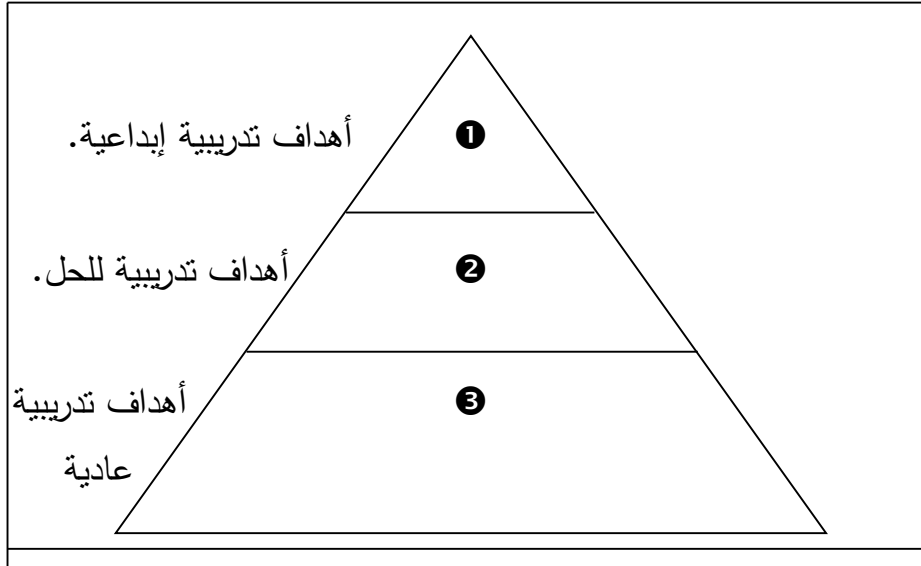
3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرف وتنمية القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم.

¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان، الأردن، 2006، ص15.

² حازم بن عبيد بن حازم القتامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص35.

شكل رقم (02): المستوى الهرمي للأهداف التدريبية¹.



وبصورة عامة يمكن إجمال هاته الأهداف فيما يلي بالنسبة للفرد والمنظمة والدولة:

- ✓ اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة، تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

- ✓ تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

- ✓ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

- ✓ رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

- ✓ تحقيق أهداف الدولة.

- ✓ تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والبيئة، والمنظمة والمجتمع.

4- مبادئ التدريب:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي²:

¹ حازم بن عبيد بن حازم القتامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003م-2004م، ص36.

² عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق، ص 104.

4-1- الهدف:

يجب أن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا قابلاً للتطبيق.

4-2- الاستمرارية:

يتحقق هذا المبدأ بأن يكون التدريب في بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطوره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الفني للفرد.

4-3- الشمول:

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.

4-4- التدرج:

يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدًا.

4-5- مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدرًا لا ينقطع، يجب أي أن يتزود الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

4-6- الواقعية:

ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

5- أنواع التكوين:

يمكن تقسيم التدريب وفقًا للمراحل التالية:

5-1- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد الحديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى¹:

¹ صلاح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط2001، الدار الجامعية طبع
نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، ص 133، 194، 195.

التوجيه العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوحيد المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تأدية العمل.

أما بنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الأنواع التالية:

5-2- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

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

5-3- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال.

5-4- التدريب التخصصي:

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

5-5- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو أعمال الشؤون المالية، وأعمال المحفوظات والسجلات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتوثيق كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات¹.

¹ صلاح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، المرجع السابق، ص 195.

5-6- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية¹:

◀ مستوى الإشراف الأول:

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

◀ مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته بعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فإنه يحقق الربط المباشر والسليل بين المستوى التنفيذي ومستوى الإدارة العليا.

◀ مستوى الإدارة العليا:

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

6-تقويم العملية التدريبية:

6-1-التدريب نظام متكامل:

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة، وهي التركيب الذي يتألف من مجموعة أجزاء متداخلة وتتفاعل مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثير مستمر، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها وتتكون العملية التدريبية من أربعة عناصر رئيسية هي²:

6-1-1-المدخلات:

هي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء، أو إضافة نقائص جديدة عليها وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، المرجع السابق، ص 196.

² حازم بن عبيد بن حازم القحطاني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 52،

أ- المدخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين، فنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

ب- المدخلات المادية والمالية: تتكون من الأموال اللازمة للاتفاق على التدريب، واستمرار مراحلها وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المالية الأخرى مثل: (تجهيز قاعات خاصة بالتدريب).

ج- المعلومات والأفكار: هو الجانب المعنوي للمدخلات ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنشأة، التي يأتي منها المتدربون " أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها، تطورها، المشكلات".

6-1-2- العمليات:

وتختص هذه المرحلة بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة، ويمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية:

أ- المرحلة التحضيرية: وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.

ب- المرحلة التنفيذية: وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

ج- مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

6-1-3- المخرجات:

هي تلك الأجزاء المدخلات المادية والمعنوية والإنسانية، التي سبق وأن خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وقد يتأخر ظهور مخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقتصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، التنظيمية والإنسانية، أو يتحقق بعضها لدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة، كتعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي¹.

¹ حازم بن عبيد بن حازم القمامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 55.

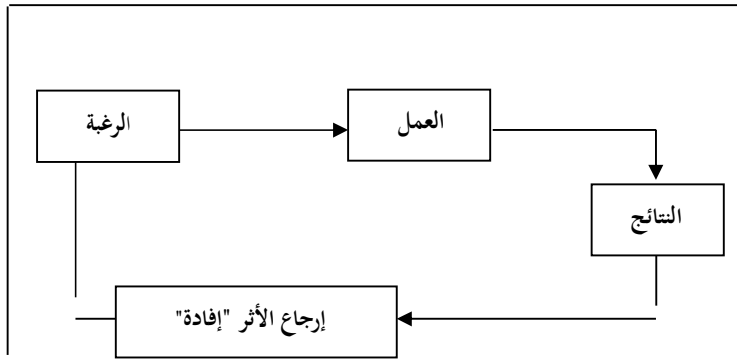
6-1-4- التغذية العكسية (المعلومات المرتدة):

إن تلاقي النواقض والعيوب في برنامج تدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم، من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقבלات التي يجريها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن:

- * أهداف البرنامج التدريبي.
- * المدة ومكان البرنامج التدريبي.
- * المادة التدريبية.
- * المتدربين.
- * الأساليب التدريبية.
- * المدربين.
- * الوسائل التدريبية.
- * ميزانية التدريب.

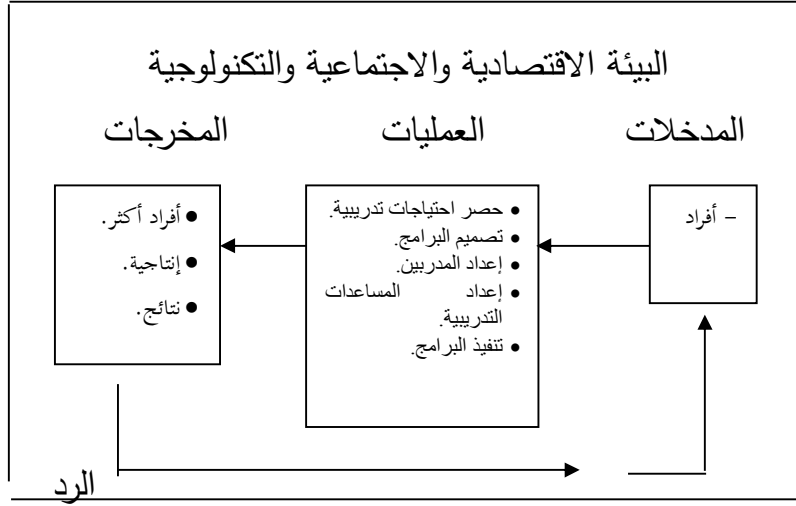
ويطلب من المتدربين الإجابة على الأسئلة دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرنامج بجمع وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية، والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى، ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم الإدارة التدريبية بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هاته المعلومات للعملية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة.

الشكل رقم (03): دورة المعلومات المرتدة¹.



¹ جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص 92.

شكل رقم (04): نظام التدريب المتكامل¹.



7- الاحتياجات التدريبية:

7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يرى بعض المفكرين أنها "أنواع التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب"²، وهي أيضا "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، لدى عدد أو أعداد من العاملين في الموقع أو المستوى التنظيمي أو أكثر"³، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة⁴.

كما عرفها البعض الأخر على أنها "مجموعة من التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها على معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"⁵.

¹ حازم بن عبيد بن حازم القتامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 55.

² مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 232.

³ احمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، ص 291.

⁴ صلاح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 202.

⁵ صالح سعيد عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 250.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في المعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة¹.

7-2- أهمية الاحتياجات التدريبية: تعتبر الاحتياجات التدريبية عنصرا هاما في عملية التدريب الإداري وتظهر أهميته فيما يلي:

✓ أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وفي أي مجال.

✓ التخطيط الواقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقديم العاملين وزيادة كفاءتهم وزيادة أداءهم.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة.

✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى التقليل من النفقات وإصدار الأموال.

✓ فرصة لترقية الأفراد العاملين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.

8-التدريب الإداري الموجه بالأداء:

8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:

هو التدريب الذي يربط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم، ينفذ وقيم وفقا للاحتياجات المطلوبة، الذي توضع له معايير القياس المحددة لمدى تحقيق الأهداف المرجوة منه مثل (رفع الكفاءة للعاملين، تحسين الأداء)⁽²⁾.

8-2- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء:

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء فيما يلي:

✓ تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.

✓ يتفق مع احتياجات عمل المؤسسة.

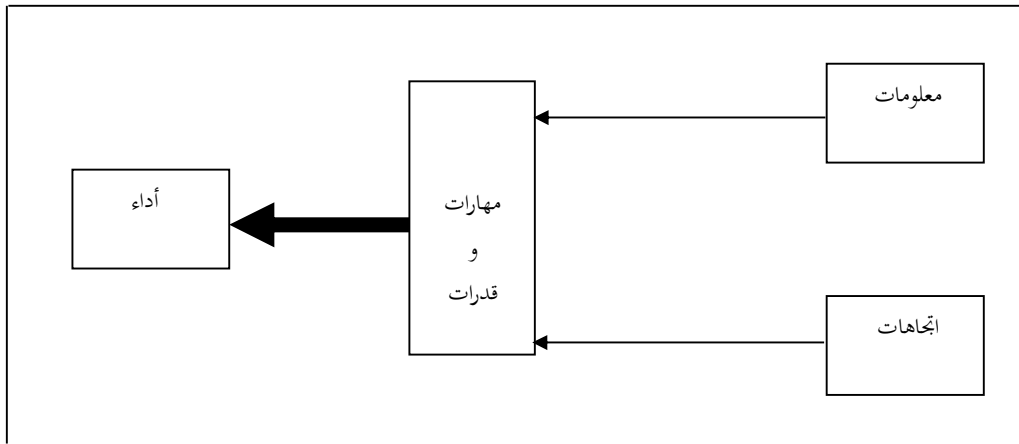
¹ حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 165.

² - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، مرجع سابق، ص 15، 16، 17.

- ✓ يسمح بالتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما هو قائم من أداء وما يجب أن يكون عليه الأداء.
- ✓ تحديد مواطن القوة والضعف بمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، ووضع مؤشرات سهلة وواضحة لقياس الأداء.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات التي يستلزمها الأداء¹.

8-3- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:

- يمكن تجسيد الأهداف المرجوة من التدريب الإداري الموجه بالأداء فيما يلي:
 - ✓ تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين.
 - ✓ تسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية المتناسبة مع الأهداف والمواضيع والمدة الزمنية ونوعية المشاركين وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية لخبراء التدريب والمسؤولين عن المراكز التدريبية.
 - ✓ تحقيق الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية.
- شكل رقم (05): المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء².



9- أساليب التدريب الإداري:

كما تم تعريفه سابقا فان التدريب هو عبارة عن محاولة لتسليط نوع من التأثير على الناس يقصد به إعادة تشكيل سلوكهم وتحسينه وإكسابهم معارف ومهارات جديدة ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الأساليب أهمها:

¹ أحمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، مرجع سابق ص 255

² أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المرجع السابق، ص 19.

9-1- المحاضرة:

وهي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة، وللمحاضرة الجيدة شروط هي الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة¹.

9-2- الدراسة الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة لأشياء وعمليات ومواقف لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب².

9-3- اللجان:

عبارة عن اشتراك المتدرب في عدة لجان داخل المنظمة أو خارجها وتشمل:

1- جماعة المناقشة:

هي التي يتناقش فيها المدرب مع المتدربين في الموضوع الذي هو بصدد الدراسة، وذلك عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى اقتراح البدائل والحلول ومن أنواعها:

أ- المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب- المناقشة بطريقة الجماعة المناقشة.

ت- المناقشة بحضور عدد من الخبراء والمتخصصين³.

2- الورشة التدريبية:

هو مجموعة عمل إنتاجي عن طريق مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة ويتم العمل فيها

بشكل تعاوني وجاد.

3- التمارين التدريبية:

يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في الكتب أو الدوريات، ويكلفها بإعداد مشروع

بحث أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

¹ سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424هـ الموافق ل: 2002م، ص 35.

² حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 76.

³ سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، مرجع سابق،

10-تقويم التدريب الإداري:

نظرا لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقويم لهذا التدريب، إذ يجب الحرص أن يكون هذا التقويم عمليا لتحديد مدى فعالية التدريب، في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه. وذلك من خلال أربع مستويات من النتائج:

10-1-من حيث "رد الفعل": ما اتجاهات المتدربين نحو التدريب؟

في هذا المستوى يتم قياس شعور المتدربين اتجاه محتوى البرنامج، أساليب التدريب، قدرة المدرب وأسلوبه، بيئة التدريب، مدى تحقيق أهداف التدريب وهذا يتم عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبانة التي توزع بعد انتهاء التدريب.

10-2-من حيث "التعليم": إلى أي مدى تعلم المتدربون الحقائق، المبادئ، المهارات، الأساليب، الأفكار، والاتجاهات، النظريات التي تضمنها التدريب؟

في هذا المستوى يتم قياس درجة التعلم للمتدربين عن طريق امتحانهم في المادة التي سيتدربون عليها قبل وبعد التدريب، وهذا لتحديد مقدار التعلم الذي نتج عن البرنامج.

10-3-من حيث "السلوك": إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرامج التدريب؟

يقوم تقويم السلوك بقياس مدى تأثير التدريب على الأداء الفعلي للموظف ذلك بإجراء مقابلات مع الموظفين وزملائهم ورؤسائهم، أو مراجعة نتائج تقويم الأداء الوظيفي، ولكي يكون التقويم أكثر دقة يتم قياس الأداء قبل وبعد التدريب لتحديد الفرق بين السلوك أو بمقارنة أداء الموظفين الذين تلقوا التدريب¹.

10-4-من حيث "النتائج": ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها؟

يتم قياس مدى تأثير التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية من تخفيض التكاليف، والتقليل من التسرب، وتحسين الأداء عن طريق تقويم النتائج بمقارنة السجلات قبل وبعد التدريب، حيث أن هناك مقاييس أخرى (معايير) لا تأخذ في الحسبان وتؤثر على أداء الموظف وهنا تكمن الصعوبة الحقة في تقويم التدريب، لذا يستحب أن ينفذ هذا النوع من التقويم باستخدام المقاييس القبلية والبعديّة .

¹ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 720، 723، 722، 721.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم من دراسة نظرية حول مختلف العمليات المكونة للعملية التدريبية وطرقها ووسائلها وكذلك تحديد احتياجاتها وصولاً إلى التقييم أو الوقوف عند نتائج هاته العملية التدريبية، نجد أن الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، وصولاً إلى المنشأة من حيث تحقيقها لمختلف أهدافها سواء كانت على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، ولا يمكن له من التحقق إلا إذا تم الانطلاق بطريقة سليمة في تحديد مسار العملية التكوينية وكذا التقييم الجيد لنتائجها، وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، لذا فإن مراعاة التطبيق الجيد لها يمكن له سد الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي الذي لا يرتقي إلى تحقيق الأهداف وكذا الأداء المراد الوصول إليه بأحسن النتائج وأقل التكاليف للمنشأة والفرد معاً.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تمهيد.

1- إدارة الموارد البشرية

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية.

1-4- وظائف إدارة الموارد البشرية.

1-5- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

2- الأداء الوظيفي :

2-1- تعريف الأداء الوظيفي

2-2- أهمية الأداء الوظيفي

2-3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

2-4- شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ

2-5- إدارة الأداء

2-6- الأداء المتميز

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين، في مجال الإدارة، نظرا للأهمية الوظيفية المناطة بها والدرجة التي تلعبها هاته الموارد في عملية الإنتاج.

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مرورا بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية.

1- مفهوم الموارد البشرية :

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

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

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها³، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

¹ مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

² خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

³ مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

- ◀ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
- ◀ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة¹.
- ◀ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
- ◀ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ◀ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

1=3- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

¹ جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها¹.

1-4-وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

1-4-1-تخطيط الموارد البشرية:

حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها"².

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراستها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل³.

¹مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

²مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

³أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226.

1-4-2- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة¹.

1-4-3- المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها:

✓مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.

✓المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

✓المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.

✓المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.

✓المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

✓المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

¹مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

1-4-4-4- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقا.

1-4-4-5- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا¹.

1-4-4-6- الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- 1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- 2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- 4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

1-4-4-7- اتخاذ قرار التعين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمرا واجبا، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

¹صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

1-4-8-الاتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

1-4-9-قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة¹.

1-5-أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها.

والمنتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه. ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

¹مأزن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

2- الأداء الوظيفي

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات. وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل.

2-1: مفهوم الأداء الوظيفي

2-1-1-2- تعريف الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

• يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم¹.

• هناك تعريف آخر للأداء: " والذي ينص على أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة العمل الواحدة". ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين²:

- 1 - يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة. أي بمعنى يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.
- 2 - يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه. وعلى هذا الأساس، فإن وضع تعريف لأداء يجب أن تتوفر فيه خاصيتين هما:
 - 1 - أن يكون العريف شاملاً، أي يصلح للتطبيق على مختلف الوظائف.
 - 2 - أن يكون عملياً أي يخضع للقياس الكمي.

ومنه فإن أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف روتينية، أهداف متعلقة بحل المشاكل وأهداف خلاقية.

¹عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 201، ص 42.

²حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة، بدون تاريخ، ص 30.

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب، قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي، بينما الأداء منخفض¹.

الأداء يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال².

2-2 أهمية الأداء الوظيفي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات، وتحقق الأهداف المصممة لها. كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها. وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويجول المواد الخام والموارد، إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري³، وبذلك تحقق الربح. وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحا. وهذا هو أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري، وكيفية تحسينه من حيث الارتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى ممكن لزيادة قيمته بالعملية الإنتاجية، مما ينعكس ربحا على المنتج النهائي للمنظمة.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

¹فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

²راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لجمع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999 - 2000، ص 210

³فيصل عبد الرؤوف الرحلة، مرجع سابق، ص 98، 99.

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية، خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.

2-3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وتتمثل هذه العوامل في:

❖ **العوامل البيئية لعوائق الأداء:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه؟ وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونظ الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائق للأداء¹.

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 217.

❖ العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل هي:

1 - المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.

2 - الموارد:

- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل منظمة.¹

3 - الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء
- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مسلكي مهني
- عواقب واضحة للأداء السيئ.

❖ العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

1 - المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلب العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص للتدريب.²

2 - القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 81، 80.

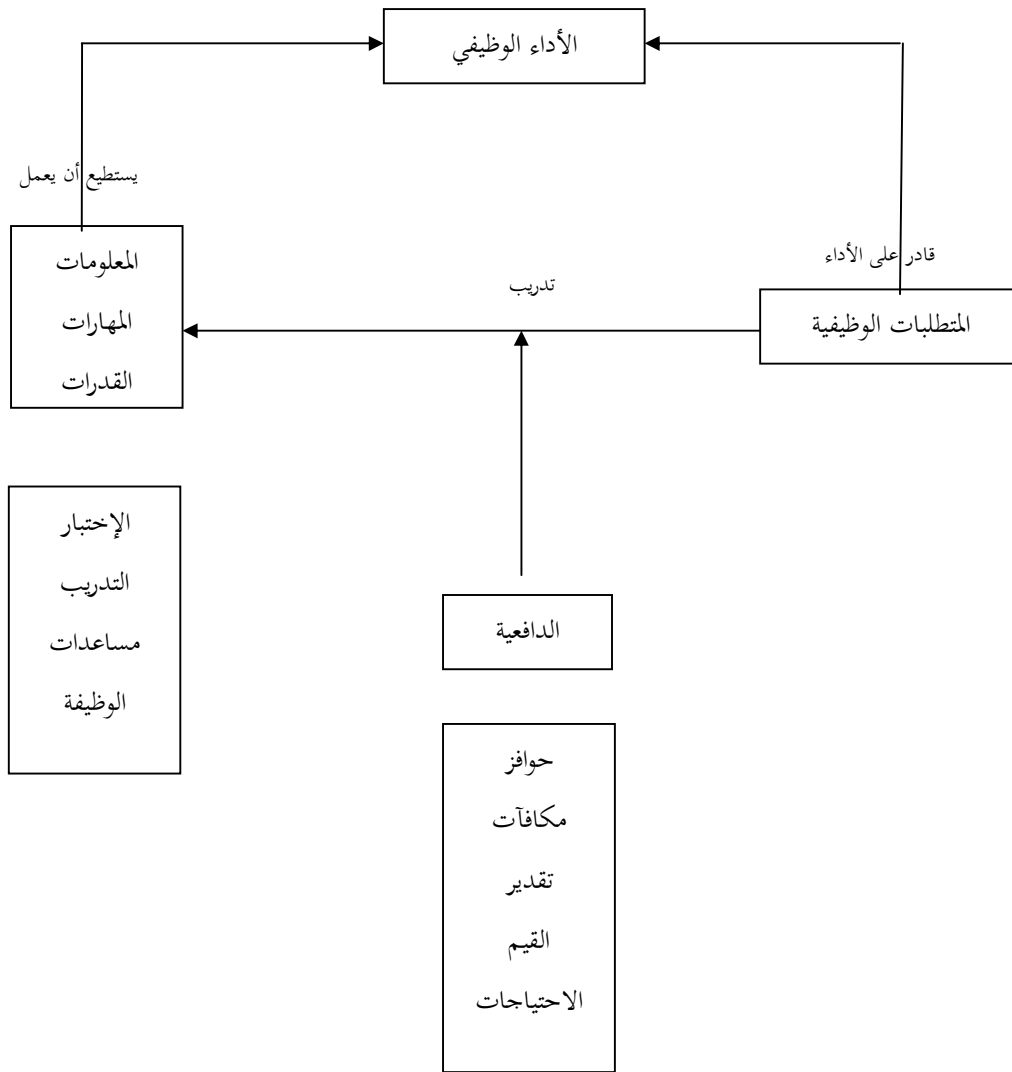
² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 81.

3 - الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.

ويمثل الشكل التالي، العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (09): العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي¹



¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 123.

الفرع الثاني: شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لابد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ.

فالمدرء يتوجب عليهم تحديد المهام، وعلمهم بمسؤوليات وواجبات هاته المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل العاملين، وفق ما هو مخطط لها، وهذا لزيادة وتحسين فرصة فعالية الأداء وتحقيق المطلوب إنجازه من الأهداف المرغوبة. وهنا يطلب من العمال، إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لديهم. وفي أحيان كثيرة من خلال عمليات محددة سلفا على شكل إجراءات مكتوبة وموثقة أو تعليمات عمل وخطوات وبرامج إنتاج، وخطط عمل متعارف عليها، ثم مناقشة تنفيذها والتحضير لها من جميع النواحي. وفي نفس الوقت، لا نحصل على النتيجة المطلوبة والموصوفة كمخرج للعملية. وهكذا يواجه المدرء مواقف لا يستطيع فيها العاملون تنفيذ واجباتهم كما هو متوقع منهم. ويسمى هذا بالإخفاق في العمل بمشاكل الأداء وتعزى أسبابه لنقص المعرفة، المهارات، أو ضعف موقف العامل نحو العمل¹.

وهناك شرطين أساسيين: أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهاراته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل. وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها. أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها واحدا واحدا، وبالتالي، تتكون صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف أو الفجوة، وصولا للأداء المرغوب فيه.

وعموما هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالاتي:

- الشرط الأول-وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكله إليه هاته المهمة، أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها.

¹قيصل عبد الرؤوف الرحلة، مرجع سابق، ص 15، ص 110 (بتصرف)

الواجب/ المهمة - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

• **الشرط الثاني-الأهلية:** أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة. وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

• **الشرط الثالث: حصيللة المهمة:** حصيللة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية، أي غير مخطط لها. أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة. كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على إنها إيجابية أو سلبية. علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.

• **الشرط الرابع-منافسة المهمة:** أحيانا يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة. ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.

• **الشرط-الخامس: التعاون في أداء المهمة:** عندما يتم توكيل مهمة شخص ما، فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم. ففي هاته الأيام، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.

• **الشرط السادس-ضبط المهمة:** المهمة جزء من العمل، وهي محددة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها. ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل، وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، في الوقت المناسب، وإن عدم ضبط المهمة، يؤدي حتما لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ المهمة حسب ما هو مخطط لها¹.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 380

- **الشرط السابع: الالتزام بالمهمة:** لأن الالتزام مهم جدا للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة. وليس شرطاً أن يكون عدم الانتماء أو الالتزام هو السبب في ذلك. علماً ان الالتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الإهتمام بعواقب الإنجاز. لذلك يجب عدم اعتبار لإعدام وجود إتجاه إيجابي أو إلتزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.
- **الشرط الثامن: مميزات وظروف المهمة:** لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب. وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء. ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضاً.

- نظام الأداء

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به. هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

2-5- إدارة الأداء

✓ تعريف إدارة الأداء:

هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء

- إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد لبشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة¹.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 381

• إدارة الأداء: هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها، وما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي:

• أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف. فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء. ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعمليها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء.

وفي صدد هذا التعريف، هناك افتراض يقضي بأنه كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي نفس الوقت يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون من المحتمل عندئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل¹.

✓ عناصر إدارة الأداء: لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

1 - تخطيط الأداء والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.

¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3، 2006، ص 91.

- 2 - تنظيم الأداء، ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.
- 3 - توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.
- 4 - تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المستهدفة. العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.
- 5 - معايير الأداء: يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال:
 - استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
 - ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة.
 - استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
 - مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
 - مناقشة المعايير مع المديرين لأن ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومروستهم وهذا ما يؤدي للوصول لأداء أفضل والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب.
- ✓ **سمات عملية إدارة الأداء الناجح:** ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية¹:
 - وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
 - تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
 - قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.

¹باري كشولي، مرجع سابق، ص 92

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج
- التشجيع على التطوير الذاتي.

2-6 الأداء المتميز

• تعريف الأداء المتميز

- الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص¹.
- مكافآت الجدارة: إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل على مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية.
- حقق إنتاجية متميزة.
 - ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.
 - أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

¹بسبوتي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص

مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة.

إن الإبداعات في العمل الوظيفي¹، هي واحدة من أهم لبدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من الاهتمام. وقد عرف تورنس الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض، واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج. وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة".

أما الإبداع الوظيفي وهو ما يهمننا، عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة وخدمة أو التجديد في عملية إنتاج سلعة أو خدمة وتوزيعها.

الفرع الثاني: نموذج الدكتور عبد الباري درة في الأداء البشري المتميز:

عرف درة الأداء البشري / الوظيفي المتميز بأنه: " ذلك الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد والعامل، ويتصف بالجودة العالية، ويتجاوب مع متطلبات البيئة سريعة التغير ". واعتبره نتاجا لتفاعل عوامل أربعة، هي عوامل تتعلق بالفرد العامل، وعوامل تتعلق بالعمل، وعوامل تتعلق بالتنظيم، وأخيرا عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية القريبة والبعيدة. ومن وجهة نظره يعتبر أنه إذا كان الأداء هو نتاج السلوك في تنظيم ما ويرمي إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن قياسها، فإن الأداء المتميز أو الأداء المثالي ذو القيمة هو ذلك الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد على السواء.²

والفائدة المرجوة من هذا النموذج المتميز هي المساعدة في تشخيص المشكلات التي تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، وتعيق الأداء البشري عن تحقيق ما يطلب منه، أو ما يجب

¹موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

²قيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 175، ص 180.

أن يحققه من أهداف موضوعه، واقتراح الحلول لمشاكل الأداء أو تحديد فرص التطوير والتنمية.

أولاً-العوامل المتعلقة بالفرد العامل:

❖ الكفايات: وهي تشتمل العوامل التالية:

- **المعرفة:** وهو ما يخزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
- **المهارات:** وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
- **الاتجاهات:** وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث والأوضاع.
- **القدرات:** وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملاً بشكل مقبول أو مثالي.
- **الخبرات:** وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.
- **الشخصية:** وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين، ومع البيئة من حوله.
- **الإيمان بالقدر الذاتية:** ولا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
- **الدوافع:** وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
- **الإيمان بالله والتقوى:** خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي.

ثانياً-العوامل المتعلقة بالعمل: وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء البشري المتميز للأفراد.

- الإختيار السليم للعاملين: بموجب هذا العامل، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه إختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
- الوصف الوظيفي: بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
- معايير الأداء: وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد
- توفر التغذية الراجعة السليمة: التغذية الراجعة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف، وتشمل التغذية الراجعة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجعة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.
- أسلوب المشرف الإداري الناجح: يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم. ويتبع أسلوبا تشاركيا في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.
- الثواب والعقاب: الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب هو لمن يقصر في عمله. وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز.

ثالثا-العوامل المتعلقة بالتنظيم: وتتمثل فيما يلي:

- وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.
- الهيكل التنظيمي المررن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المررن يساعد كثيرا على تحسين الأداء.
- توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.
- توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يسهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.

رابعاً- البيئة الخارجية القريبة والبعيدة: يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل ببعدها فرصاً وقيوداً بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عاملاً لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عاملاً إحباطاً وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحياناً.

خاتمة الفصل:

الأداء الوظيفي وباعتباره كنظام يعد أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج.

والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعاً وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لإتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضاً الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

الفصل الثالث

الإدارة العامة والإدارة الرياضية

تمهيد

1- الإدارة العامة.

1-1- نبذة تاريخية.

1-2- ماهية الإدارة.

1-3- تعريف الإدارة.

1-4- نظريات الإدارة.

1-5- المبادئ العامة للإدارة.

1-6- مستويات الإدارة.

1-7- وظائف الإدارة العامة.

2- الإدارة الرياضية.

2-1- تعريف الإدارة الرياضية.

2-2- أهمية الإدارة الرياضية.

2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.

2-4- وظائف الإدارة الرياضية.

خلاصة.

تمهيد:

في الوقت الذي حظيت به الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية، باهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المستويات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، ومن ضمن تلك الخطوات، التي تمثلت في إنشاء العديد من كليات التربية البدنية والرياضية، وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز للياقة البدنية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري، فقد برزت الحاجة إلى تحديد الأسس والقواعد لهذا العمل الإداري الذي هو ابرز عوامل النجاح، ومن دون شك فان الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عمليتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

وفيما يلي سنتعرض خلال فصلنا هذا إلى التوضيح أكثر بداية بالنبذة التاريخية البسيطة للإدارة العامة وماهيتها ثم النظريات الإدارية المشهورة، ويلي ذلك تطرقنا للوظائف الإدارية وأهميتها، بالنسبة للإدارة العامة، أما فيما يخص الإدارة الرياضية فسننترق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاما بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي.

1- الإدارة العامة:

1-1- نبذة تاريخية:

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستواه وقدراته، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان، وبعدها ظهر النشاط التجاري في صورة مختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجالات استخدامها، وتلي ذلك التطور مجموعة أنشطة الخدمات بأشكالها المختلفة ويرتبط التطور الاقتصادي بمدى تطور هذه الأنشطة الاقتصادية، وتعقيدها وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو القطر، إنما في جميع أنحاء العالم، وقد وافق تطور الأنشطة وتنوعها تطور آخر في النواحي التكنولوجية والفنية، فبدأ بالعصور البدائية الأولى التي تم فيها العديد من الاكتشافات الأساسية والأولية وانتقالاً من العصر التي بدأت تحل فيه الآلة محل الإنسان بإطراء، سواء كان هذا في عصر البخار أو الكهرباء أو الذرة.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم لمؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة¹.

وترجع جذور الإدارة إلى الماضي البعيد مثلها مثل المهن القديمة كالقانون والطب والتعليم، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبياً، باعتبار أن تطور الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت الإدارة مهنة، باعتبار أن المهنة هي مؤسسة، تعتمد على مجموعة من المعرفة التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين، ومن ثمة يجب على الباحث في مجال الإدارة أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص

العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة¹.

1-2- ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية، بدأ بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات وتوجيه القيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.

1-3- تعريف الإدارة:

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تميز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث - فيثنر **Phiffner** - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - **ولسن Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"².

ويعرفها كذلك - **فايول Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"³.

1-4- نظريات الإدارة:

- الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، وذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، المرجع السابق، ص 18.

² محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 19.

³ محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

- 1- زيادة الحوافز والابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.
 - 2- التشاور والمشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.
 - 3- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين ومحاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي¹.
- الجودة الشاملة:

وتعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

- 1- المستفيد هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، وبناء عليه يتم اتخاذ القرار.
- 2- تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.
- 3- توحيد الرؤى المستقبلية ونماذج القيم للمستفيد وتحسين الجودة.

1-5-المبادئ العامة للإدارة:

استخدم - فايول **Vayole**-لفظ المبادئ بدلا من القواعد أو القوانين لأنه رأى انه من الصعب استخدام المؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا، ويرى فايول انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، فقد توصل إلى مبادئ أكثر فعالية وقد قسمها إلى ما يلي:

◀ تقسيم العمل:

حيث يرى أن الغرض الرئيسي في تطبيق مبدأ تقسيم العمل هو تحسين الأداء، من حيث رفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق الجهد المبذول، ويرى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة معينة من الأفراد.

◀ السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، والقوة التي تعمل من اجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، وانه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

¹ حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص

◀ الإمتثال بالنظام:

حيث لا تقتصر على المستويات الدنيا، بل تسود كذلك المستويات العليا، ويقصد به الطاعة والقبول والجهد والسلوك التي يلتزم بها الرئيس والمرؤوسون، من خلال العقود القائمة بين الموظفين.

◀ القيادة:

في أي تنظيم أو هيئة لابد من وجود رئيس أو قائد وهو الوحيد الذي يعطي الأوامر لأي مشروع ويجب بأن يتصف القائد بالقدرة على التأثير وحسن المعاملة واحترام مبدأ الإمتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرغوبة.

◀ مكافئة الأفراد:

وتعتبر عنصرا مهما للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الايجابي لديهم، من خلال الربط بين الهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة¹.

◀ العدالة:

يرى فايول أن العدل هو وضع الأشياء موضع التنفيذ، لكي يؤدي الأفراد واجباتهم على أحسن وجه.

◀ روح الجماعة:

يجب على أي إداري السهر على رعاية الجماعة بالتعاون والاتحاد بين الأفراد، حيث يتم الحفاظ على تماسك التنظيم وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

◀ المركزية:

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، ومعنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، وهو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي.

◀ مبدأ النظام:

يتوقف مبدأ النظام على القيادة التي تتضمن على ضرورة إعداد مكان لكل شيء وكل شيء لمكانه وتطبيق هذه القاعدة عن النظام الإنساني لكي يسود النظام الاجتماعي داخل التنظيم.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، مرجع سابق، ص 25، 26.

◀ وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل والتنسيق¹.

1-6- مستويات الإدارة:

بما أن الإدارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وهؤلاء اللذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون، أو أعضاء الإدارة، ويمكن تقسيم الإدارة إلى:

- ◀ 1- الإدارة العليا: وتعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.
- ◀ 2- الإدارة الوسطى: وتعتبر مستوى إشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- ◀ 3- الإدارة المباشرة: وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية والمساعدين.

شكل رقم (10): يوضح مستويات الإدارة².



¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 60.

² حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

والجدول التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

الجدول رقم (01): المسميات الشائعة للوظائف الإدارية¹.

مستوى الإدارة	المسميات الشائعة للوظائف
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب، والمدير العام، ورئيس القطاع، ومدير الإدارة (دائرة) مركزية، مستشار.
الإدارة الوسطى	مدير إدارة (دائرة)، كبير المحللين، كبير الباحثين، كبير الأخصائيين، مدير مكتب، مدير المهندسين (وفنين).
الإدارة الإشرافية	رئيس قسم، وشرف، وملاحظ ورئيس عمال، وأخصائي، وباحث، وسكرتير تنفيذي، ناظر ومنسق.
العاملون والمنفذون	فني، وكاتب، وحرفي، وعامل، ومعاون، وسكرتير، طابع.

1-7-وظائف الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم وظائف الإدارة العامة إلى ما يلي:

1-7-1-التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، ولها عدة تعاريف حيث عرفها هنري فايول بقوله "التخطيط يشمل على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل" وكذلك عرفه كونتنر **Kontner** في كلمة واحدة هي "الاختيار" وعرفه أدونيل "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟"

¹ عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص30.

انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل والتأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها¹، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتتنخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

أ- أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

وذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه نصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسفاً منطقياً في نشاط الإدارة.

2- مواجهة حالة عدم التأكد:

يعتبر التخطيط محاولة التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.

3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهود والزمن.

4- التركيز على الأهداف:

مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه².

5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقراء المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبلياً³.

¹ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 40.

² صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

³ صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، المرجع السابق، ص 116.

1-7-2- التنظيم:

ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعقلانية الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة¹.

أ- أهمية التنظيم:

- ✓ وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أدائها بطريقة تتميز بالكفاءة.
- ✓ يحدد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية.
- ✓ يسمح بالمرور السهل والسلس لعملية الرقابة.
- ✓ يعطي ضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة.
- ✓ تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.
- ✓ توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر شخص بنفس العمل.

1-7-3- التوجيه:

تختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية، للوصول إلى أهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه وتوفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، وتتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم².

أ- أهمية التوجيه:

- ✓ يعتبر التوجيه محددًا وطريقًا لتحقيق الأهداف.

¹ موفق حديد محمد: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 76.

² فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984، ص 07.

- ✓ يعتبر همزة وصل نحو تسيير ونقل التعليمات والأوامر وطرق العمل والأهداف والسياسات عن طريق الأفراد.
- ✓ تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.
- ✓ تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساساً لعملية التوجيه الجيد.
- ✓ تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب والتداخل والغموض والازدواجية والاحتكاك بين المهام والأنشطة الإدارية.
- ✓ تعتبر عملية التوجيه سبيلاً للحد من مظاهر الإعاقة والتأخير، مما يقود إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم.

1-7-4-الرقابة:

وتعرف بأنها التأكد من النتائج التي تحققت وطابقت الأهداف التي تقررته وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياساً دقيقاً للأداء، ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء لمرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة التي قد تم تحقيقها.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة وخارجها، والهدف منها التأكد من أن الأعمال تسيير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد¹.

أ- أهمية الرقابة:

- ✓ تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
- ✓ تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
- ✓ محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تماماً مع مختلف الوظائف الأخرى.
- ✓ تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط والسياسات².

¹ علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992، ص09.

² محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص 352.

2- الإدارة الرياضية:

2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة¹.

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات².

عرف كل من دوسونس كيلى وبلاتن وباتل **De Sens Kelly Blanten. And. Beitel**

الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".

2-2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطوط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتمرن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها

¹ طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص 08.

² حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات ولإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمنا لتحقيق لأهداف المرسومة¹.

يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجح البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 25، 19.

يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً إلزامياً موضوعياً فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وإن كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فإن انتساب حقيقة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة ويبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قرنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية¹.

2-4-وظائف الإدارة الرياضية:

2-4-1-التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط وهو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطرة في اتخاذ القرارات، واختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

¹ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 21.

ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع"¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على، انه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

أ- أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- ✓ يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- ✓ يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- ✓ يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتفاديها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
- ✓ تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادني حد.
- ✓ الأساس الأول لعمليات الإدارية وبالتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16، 17.

✓ يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.

2-4-2- التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة¹.

"وهو عملية تحديد عمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه هنري فايول بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين".

ويعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"².

أ- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:

- ✓ تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- ✓ تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- ✓ يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

² عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص69.

✓ يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

✓ يهيأ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم¹.

2-4-3-التوجيه:

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية وهو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى ويتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال"².

ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عنانم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فاغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية"³.

أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

✓ تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.

¹ فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 51.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

³ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، المرجع السابق، ص 14، 16، 11.

- ✓ يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.
- ✓ يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
- ✓ التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
- ✓ التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد¹.

2-4-4-الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة².

أ- أهمية الرقابة:

- للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:
- ✓ الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.
- ✓ تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- ✓ تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- ✓ تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- ✓ تحافظ وتضمن حقوق الأفراد والعاملين.
- ✓ الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

¹ عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مرجع سابق، ص

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، مرجع سابق، ص 11.12.

خلاصة:

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وبدونها كان يصعب الوصول إلى ما نحن عليه الآن من تطور في شتى المجالات، ومن بينها المجال الرياضي الذي هو نشاط إنساني اخذ يتوسع ويتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد به، وخلال هذا التوسع والتفرع الكبير كان التشبث بالمنهج العلمي كبيرا جدا وهذا ما أدى إلى تحول الإدارة كأساس لكل نجاح في كل الميادين.

وبعد الاطلاع على الإدارة العامة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم التنقل إلى الجانب الأهم ألا وهو الجانب التطبيقي للدراسة الذي هو تجسيد للمعارف النظرية المتناولة في الجانب النظري والتي تتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة رياضية وهذا محاولة منا المساهمة بنسبة ضئيلة في تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدراء والمرؤوسون والموظفون والعمال بصفة عامة لهاته المؤسسة والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

* الحبيب الحبيب *
الحبيب الحبيب *

الفصل الأول منهجية البحث

تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع التدريب (التكوين) ودوره في تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية، في الإدارة عموماً والرياضية خصوصاً، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد أو المنظمة وحتى الدولة من أجل مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات.

وانطلاقاً من دراستنا لموضوع التدريب كوظيفة أساسية للموارد البشرية في الإدارة العامة والإدارة في المجال الرياضي، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً وذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية، ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية، من أجل استخلاص النتائج، وذلك انطلاقاً من ثوابت الموضوع المدروس.

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في المجال المكاني والزمني الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، وذلك بإتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة لبحثنا هذا.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- المجال المكاني والزمني:

أ- المجال المكاني:

تم اختيار مديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 43 استمارة استبيان على مختلف موظفي المديرية.

1- تعريف مديرية الشباب والرياضة

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والربطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما والمتابعة الميدانية لها.

2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتدريب وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه

- التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستشارة وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها و صيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية والكيفيات والآجال المقررة¹.
- 3-المصالح التابعة للمديرية:
- 3-1-مصلحة التربية البدنية والرياضية:
- وتتكون من ثلاثة مكاتب:
- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.
- 3-2-مصلحة نشاطات الشباب:
- وتتكون من ثلاث مكاتب:
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق

ل:28ديسمبر 2006،العدد:61،المادة31،ص31

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية.

3-3-3- مصلحة التدريب وإدارة الوسائل:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب الموظفين والتدريب.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.

- مكتب الوسائل العامة.

3-4-3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

- مكتب المنشآت والتجهيزات.

- مكتب التقييس والصيانة.

- مكتب الإحصائيات والبرامج.

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب.

ب- المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ابتداء من التاريخ 2017/04/03 إلى 2017/05/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2017/05/07 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2017/05/10.

1-2- الشروط العلمية للأداة:

1- صدق الاستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها.

ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار¹.

¹ محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 224.

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه¹.
وكما يذكر الطرييري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة ولهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق².

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر وكذلك إعادة ترتيبها وفق آراء المحكمين دائما.

1-3-1- ضبط متغيرات الدراسة:

1-3-1-1- تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002،

ص167

² سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة والمرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص13.

وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو دور التدريب بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي. (المتغير المستقل: التدريب).

1-3-2- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة¹.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي)

1-4-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

1-4-1- تعريف العينة:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"²، وبالنظر إلى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستثنائية (43 استثماراً)، وما تم استرجاعه (40) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة.

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي³، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث⁴،

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي⁵.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

² محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، مرجع سابق، ص 134

³ عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999 ، ص64.

⁴ فضيل دليو : أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر ، ص 49

⁵ فضيل دليو ، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قنطينة ، الجزائر ، 1999 ، ص

2- المنهج الدراسي:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة"¹.

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر².

وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

2-1- أدوات البحث:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص³. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية⁴.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها

¹ بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.

² عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، ص 592.

³ طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.

⁴ يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210.

وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق¹.

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب².

3-المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

3-1-النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية. طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

ع ← 100%

ت ← س %

س = ت $\times 100$ / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية³.

4-حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

4-1-الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

¹ فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.

² غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314.

³ محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص

4-2-الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2017 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 18/ماي/2017.
4-3-الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

ومما لاحظناه عند تقديمنا الاستبيان لأفراد العينة أو المبحوثين أو الموظفين انه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المؤسسات الرياضية (مديريات الشباب والرياضة لكل ولاية على المستوى الوطني) وذلك راجع لتردد المبحوثين عند اختيارهم الإجابة المناسبة والملائمة لتعبئة الاستمارة وكذلك لتناقض بعض الإجابات.

الفصل الثاني

عرض و مناقشة النتائج

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

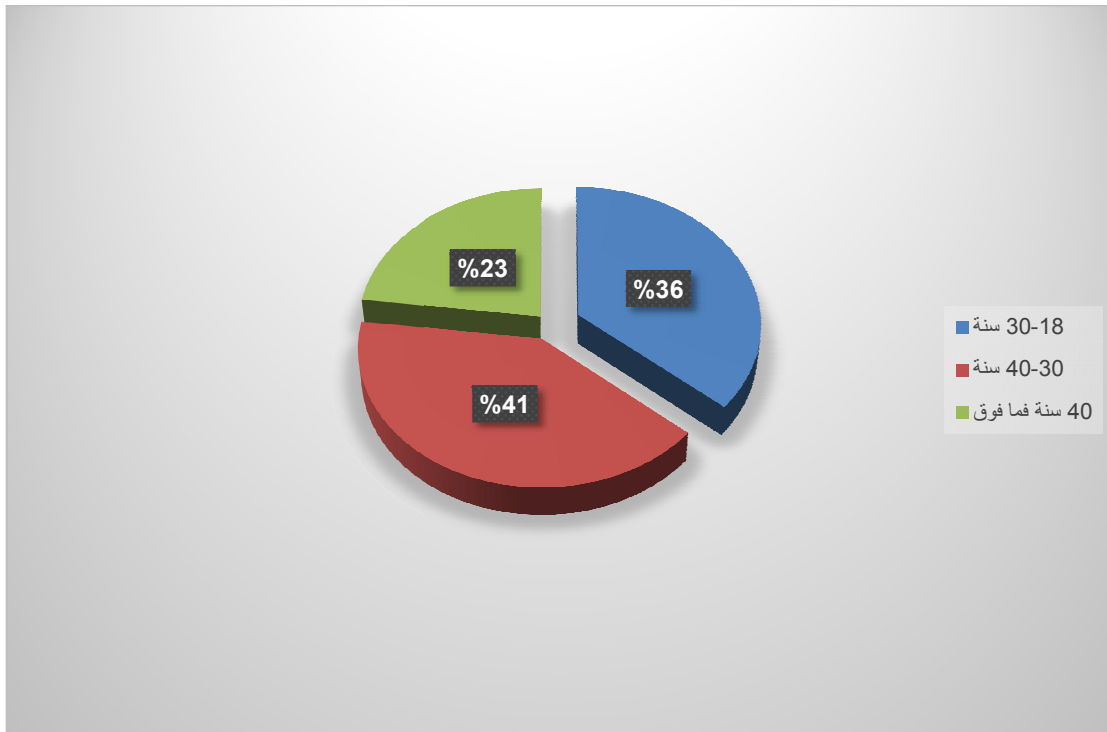
1- عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01): حول السن.

الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين حسب السن.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
30-18 سنة	15	37.5%
40-30 سنة	16	40%
40 سنة فما فوق	09	22.5%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية.



الشكل رقم(08): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم02.

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر(40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (18-30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

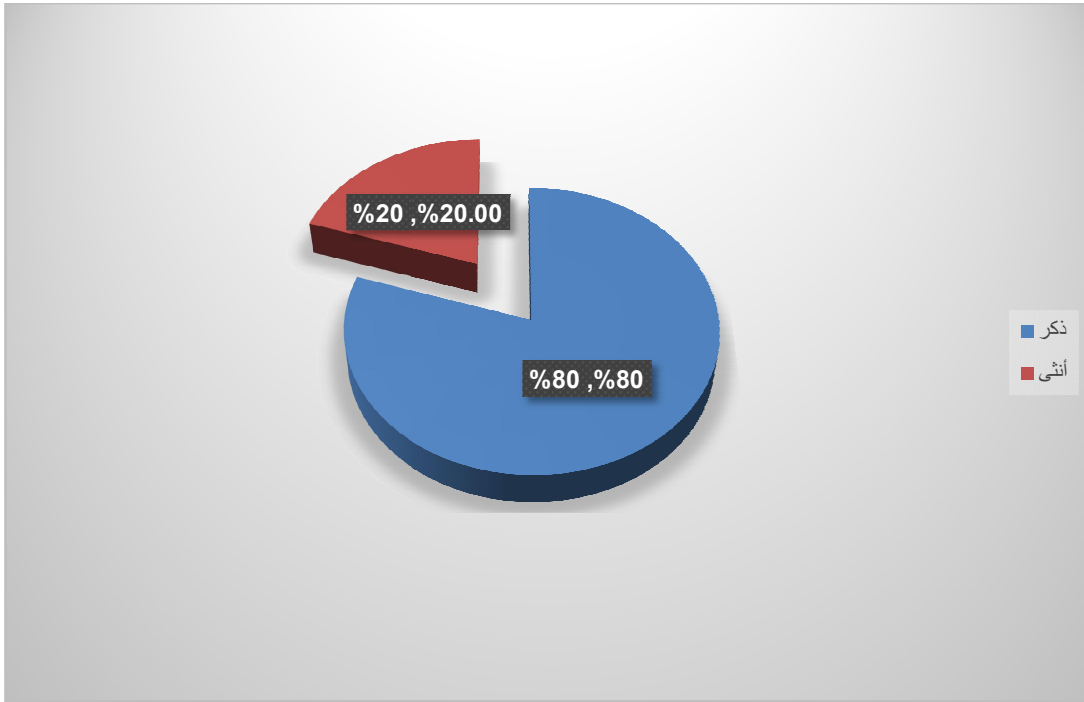
يدل على وجود عنصر الشباب ،أما المجال الزمني (40سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الموظفين.

السؤال رقم(02) : حول الجنس.

الغرض من السؤال : تحديد المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 80	32	ذكر
% 20	08	أنثى
% 100	40	المجموع

الجدول رقم(03): توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.



الشكل رقم (09): تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 03.

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في موظفي المديرية بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%).

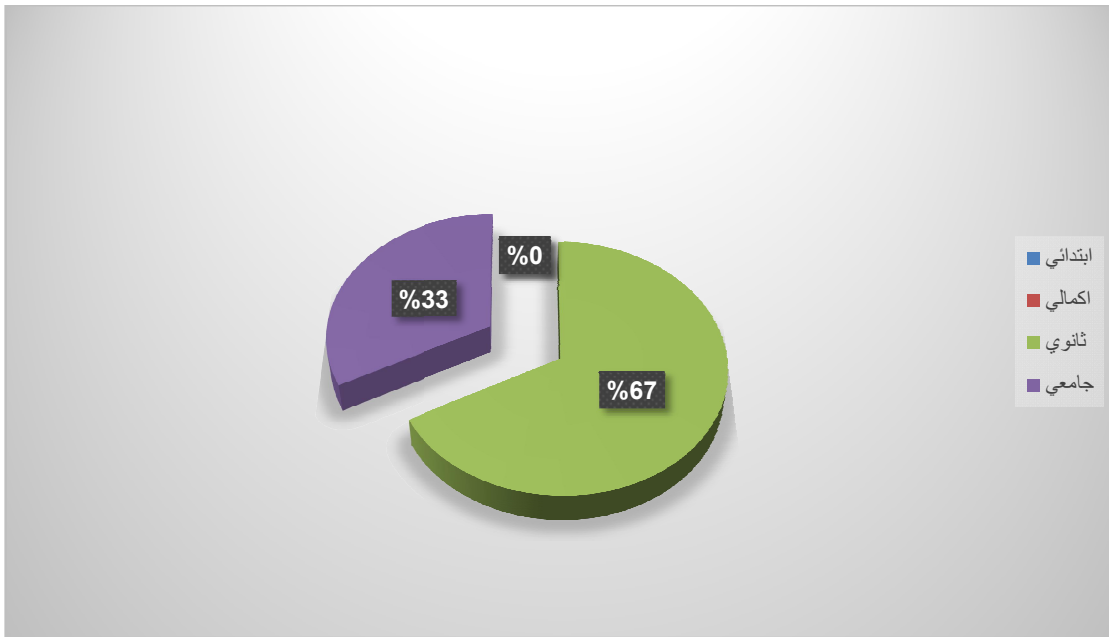
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

السؤال رقم (03) : حول المستوى الدراسي.

الغرض من السؤال : تحديد المستوى الدراسي للمبحوثين.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	00	% 00
إكمالي	00	% 00
ثانوي	27	% 67.5
جامعي	13	% 32.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي.



شكل رقم (10): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04.

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الموظفين (67.5%) هو المستوى الثانوي وهذا لأغلبية الموظفين العاديين وبعض رؤساء المكاتب، أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة (32.5%) نجدها عند رؤساء المصالح وبعض الموظفين الموجودين خاصة في مكتب المحاسبة.

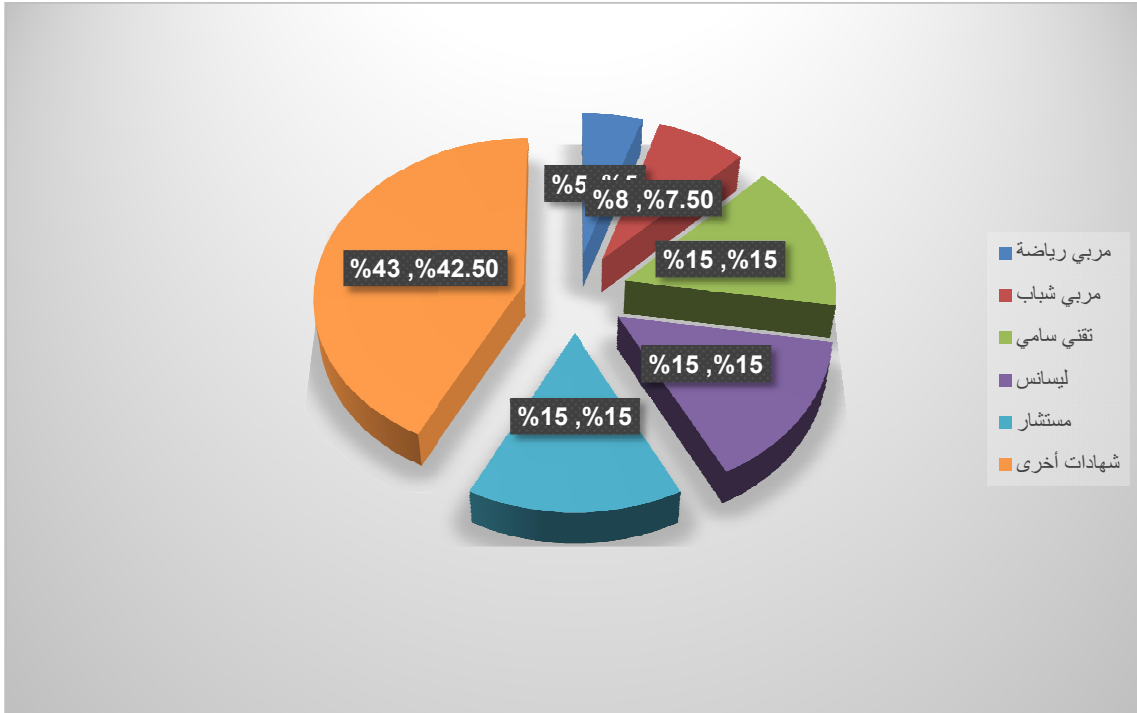
الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

السؤال رقم (04) : حول الشهادة المتحصل عليها.

الغرض من السؤال : تحديد الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
% 05	02	مربي رياضة
% 7.5	03	مربي شباب
% 15	06	تقني سامي
% 15	06	ليسانس
% 15	06	مستشار
%00	00	ماجستير فما فوق
% 42.5	17	شهادات أخرى
% 100	40	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها.



الشكل رقم(11): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

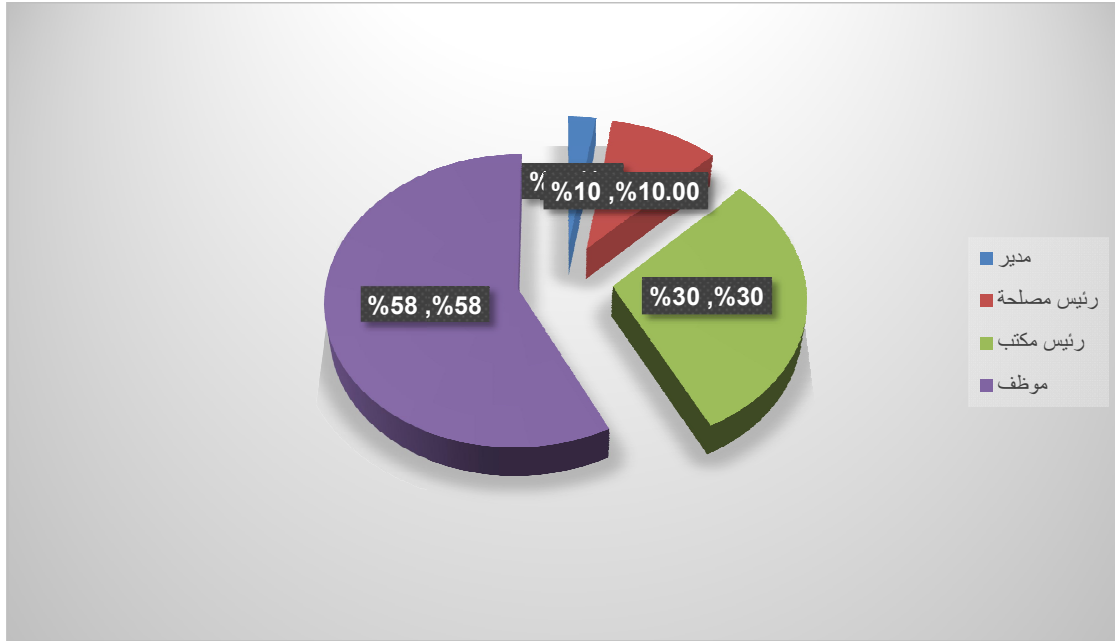
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (42.5%) تمثل المتحصلين على شهادات أخرى (من معاهد التدريب المختلفة) بينما تأتي نسب الشهادات تقني سامي و ليسانس ومستشار بنسب متساوية (15%) لكل واحدة بينما تمثل نسبة (7.5%) الحاصلين على شهادة مربي شباب و تمثل نسبة (5%) الحاصلين على شهادة مربي رياضة .

السؤال رقم (05) : حول المسمى الوظيفي.

الغرض من السؤال: معرفة المستويات الإدارية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
2.5 %	01	مدير
10 %	04	رئيس مصلحة
30 %	12	رئيس مكتب
57.5 %	23	موظف
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية.



الشكل رقم(12): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

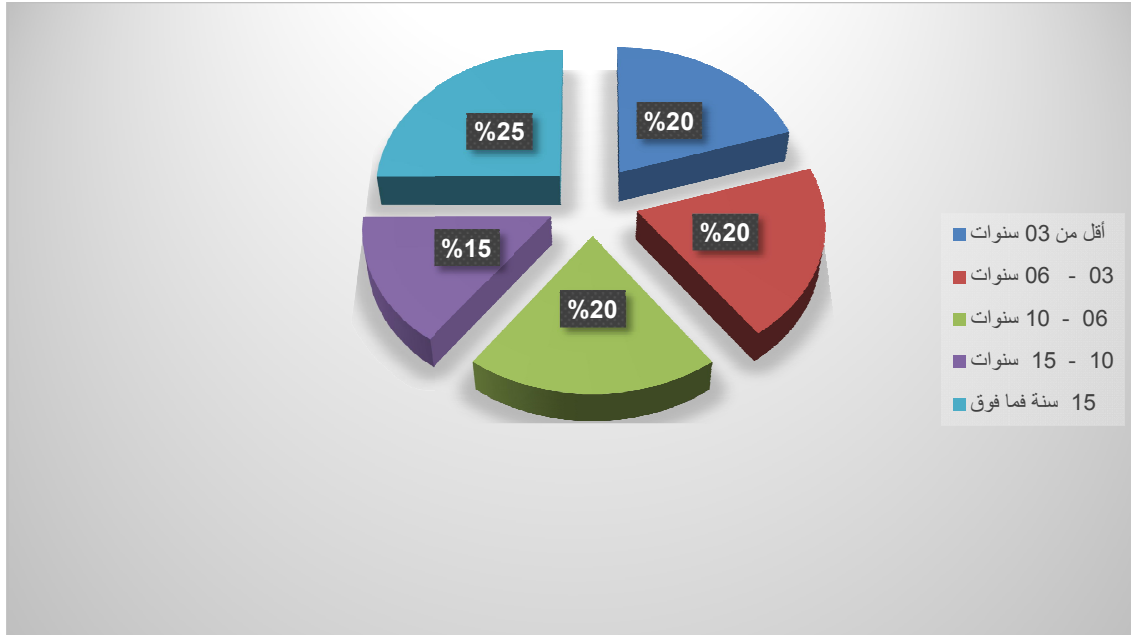
الغرض من هذا السؤال هو التعرف على تقسيم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة ، وهذا حسب ما يلي: انطلاقا من المدير بنسبة (2.5%) مرورا بأربع رؤساء مصالح بنسبة (10%) وكذلك نسبة (30%) من رؤساء المكاتب ويسير هاته المكاتب وكذا مفتشتي الشباب والرياضة حوالي ثلاثة وعشرون موظف بنسبة تصل إلى (57.5%).

السؤال رقم (06) : حول سنوات الخبرة.

الغرض من السؤال : معرفة عدد سنوات الخبرة.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	08	20 %
03 - 06 سنوات	08	20 %
06 - 10 سنوات	08	20 %
10 - 15 سنوات	06	15 %
15 سنة فما فوق	10	25 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.



الشكل رقم(13): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

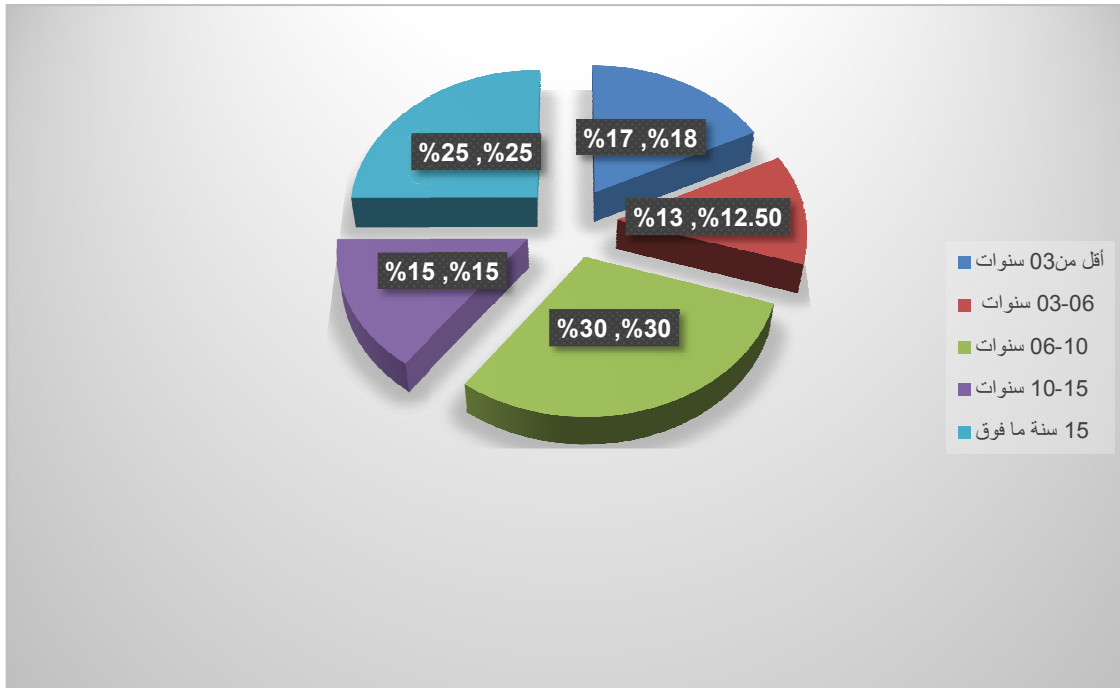
ويتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة (25%) تمثل أكثر من 15 سنة خبرة ، وتأتي نسبة (15%) اقل نسبة التي تمثل المجال الزمني 10-15 سنة خبرة وتأتي بنسب متساوية باقي الفترات الزمنية بنسبة (20%) لكل فترة.

السؤال رقم (07): حول سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الغرض من السؤال: معرفة عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 03 سنوات	07	17.5 %
03-06 سنوات	05	12.5 %
06-10 سنوات	12	30 %
10-15 سنوات	06	15 %
15 سنة فما فوق	10	25 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي.



الشكل رقم(14): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

من مجمل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (17.5%) تمثل عدد الذين لديهم اقل من 03 سنوات خبرة في المنصب الحالي بينما تمثل (12.5%) عدد المبحوثين الذين لديهم 03 سنوات خبرة، وتمثل النسبة (30%) عدد الموظفين الذين لديهم 05 سنوات خبرة، وتمثل النسبة (15%) عدد المبحوثين الذين لديهم 07 سنوات خبرة في المنصب الحالي، وتمثل النسبة (20%) عدد المبحوثين الذين لديهم أكثر من 09 سنوات خبرة .

2-عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث

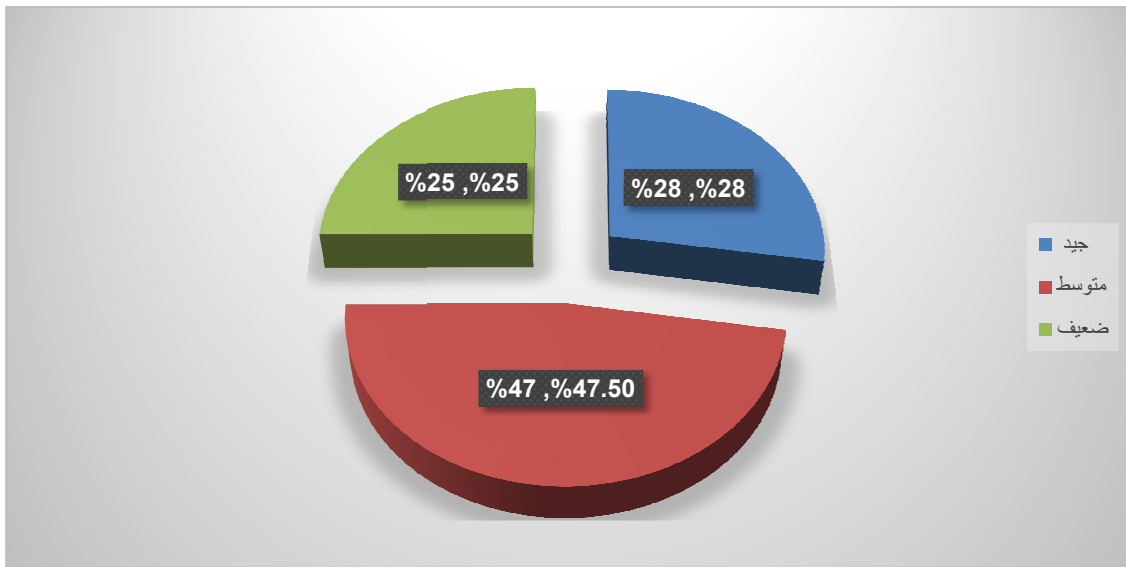
المحور الثاني: واقع التدريب

السؤال رقم (01): ما مدى اطلاعك على برامج المديرية؟

الغرض من السؤال : معرفة اطلاع الموظفين على برامج المديرية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف	10	25 %
متوسط	19	47.5 %
جيد	11	27.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (09): توزيع الموظفين حسب آرائهم عن مدى اطلاعهم على البرامج



الشكل رقم(15): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

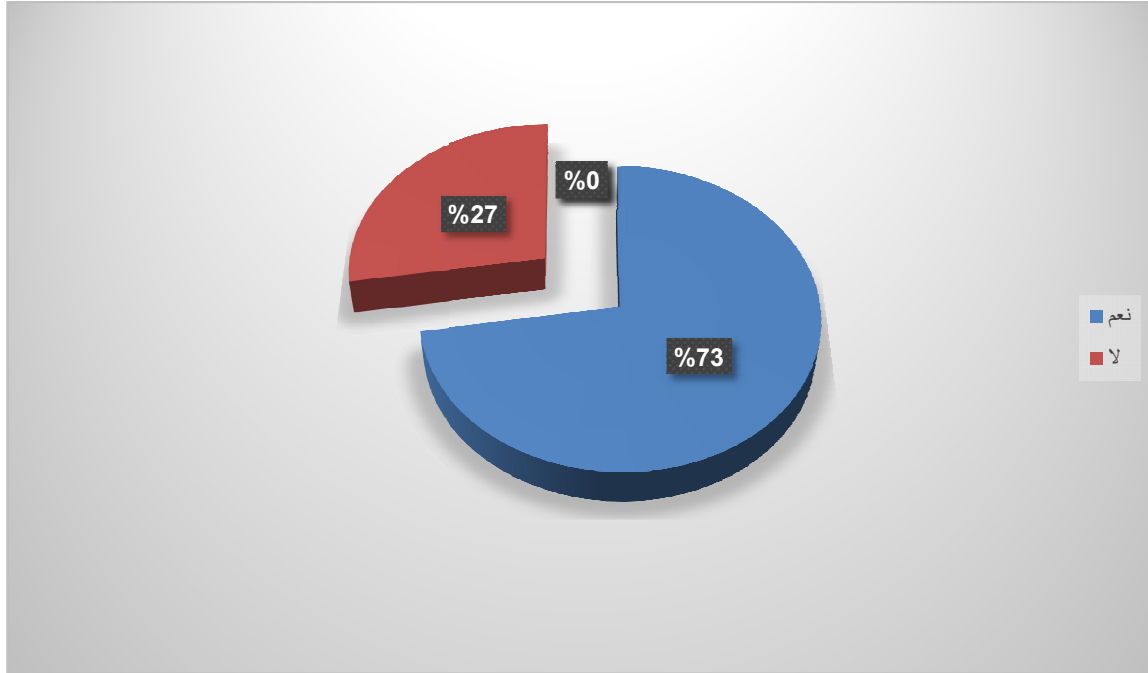
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (25%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن اطلاعهم على برامج المديرية كان ضعيفا، بينما كانت نسبة (47.5%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن تلك الدرجة متوسطة، أما نسبة (27.5%) أجابوا أن درجة الاطلاع كانت جيدة .

السؤال رقم (02) : هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية دورية؟

الغرض من السؤال :معرفة دور الإدارة في إعداد برامج تدريبية دورية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	% 72.5
لا	11	% 27.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم حول قيام الإدارة بإجراء دورات تدريبية دورية للموظفين .



الشكل رقم(16): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

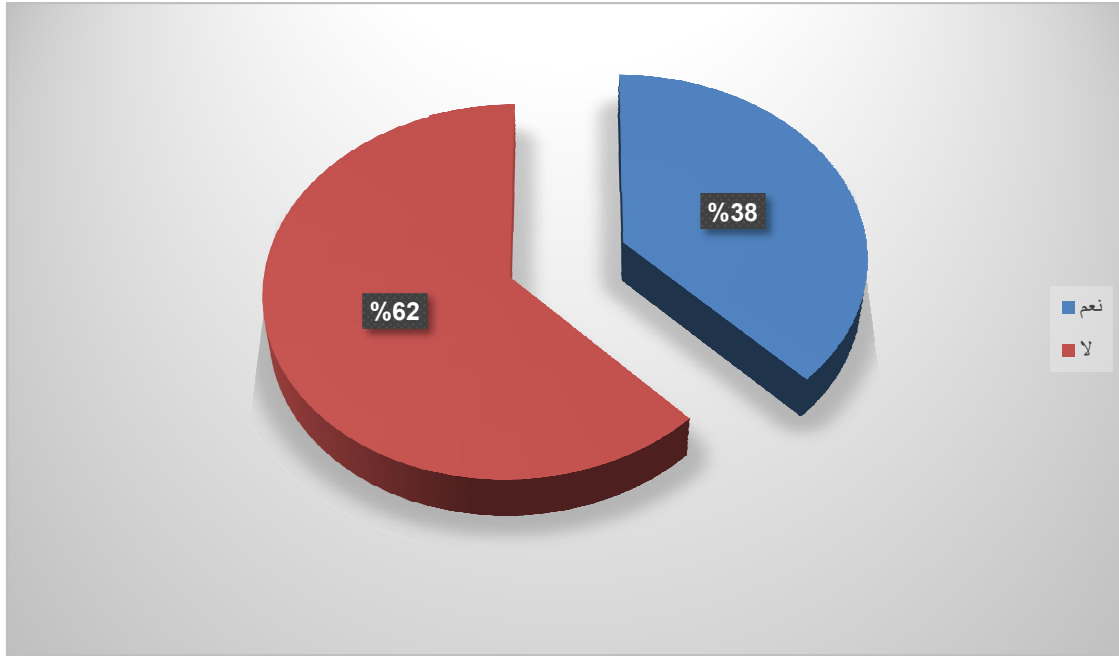
من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة (72.5%) ترى أن الإدارة تقوم بإعداد برامج تدريبية دورية أما نسبة (27.5%) ترى عكس ذلك أي أن الإدارة لا تقوم بدورها في إعداد البرامج التدريبية .

السؤال رقم (03) : هل تلقيت برنامجا تدريبيا من قبل المؤسسة التي تعمل بها حاليا؟

الغرض السؤال : معرفة جهود المؤسسة في القيام بالدورات التدريبية للموظفين.

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	37.5 %
لا	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب تلقيهم للدورات التدريبية.



الشكل رقم (17): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 11.

من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة (37.5%) قد تلقت تدريباً من قبل المؤسسة أما نسبة (62.5%) وهي النسبة الأكبر لم تتلقى أي تدريب من قبل المؤسسة.

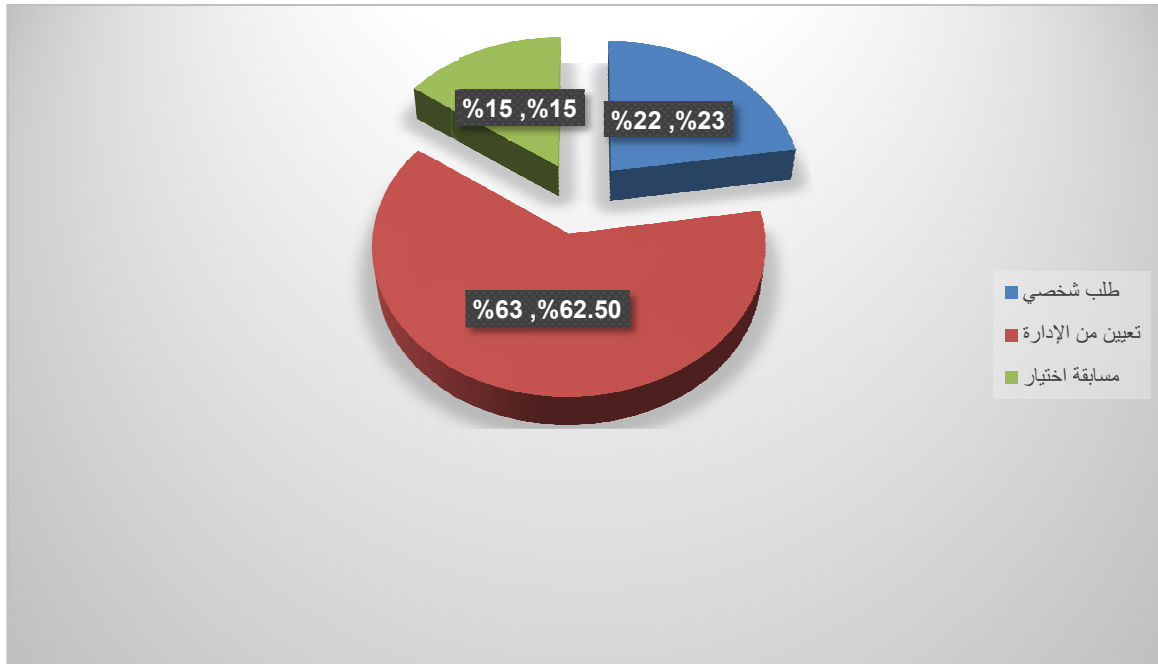
الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

السؤال رقم (04) : كيف تم اختيارك لإجراء دورة تدريبية؟

الغرض من السؤال : معرفة الأسلوب المتبع في الاختيار للبرنامج التدريبي.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
طلب شخصي	09	% 22.5
تعيين من الإدارة	25	% 62.5
مسابقة اختيار	06	% 15
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في كيفية الاختيار لإجراء دورة تدريبية.



الشكل رقم(18): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12.

من قرأنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة(22.5%) ترى بان عملية الاختيار للاتحاق بالبرنامج التدريبي تتم عن طريق الطلب الشخصي كما ترى نسبة (62.5 %) أن عملية

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

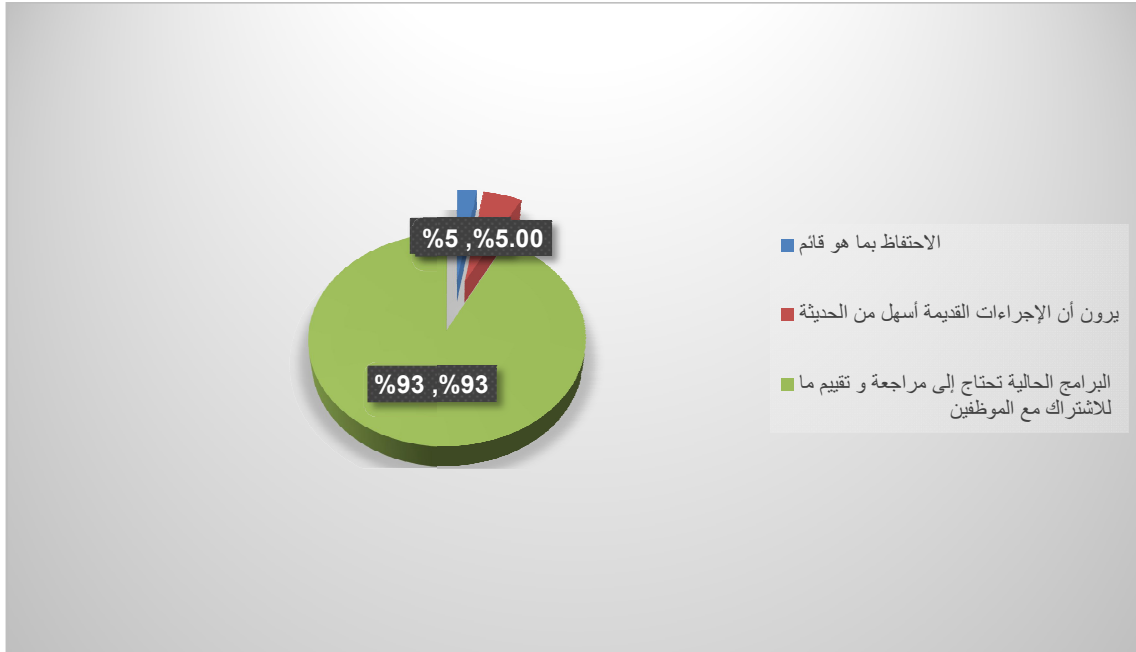
الاختبار تتم عن طريق التعيين المباشر من طرف الإدارة ، بينما النسبة المتبقية (15%) ترى أن الاختبار يتم عن طريق مسابقة اختبار .

السؤال رقم (05) :ما موقف العاملين من البرامج و الخطط التدريبية الحالية ؟

الغرض من السؤال : التعرف على رأي العاملين في البرامج التدريبية الحالية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاحتفاظ بما هو قائم	01	2.5 %
يرون أن الإجراءات القديمة أسهل من الحديثة	02	5 %
البرامج الحالية تحتاج إلى مراجعة و تقييم ما للاشتراك مع الموظفين	37	92.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التدريبية الحالية و موقفهم منها.



الشكل رقم(19): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

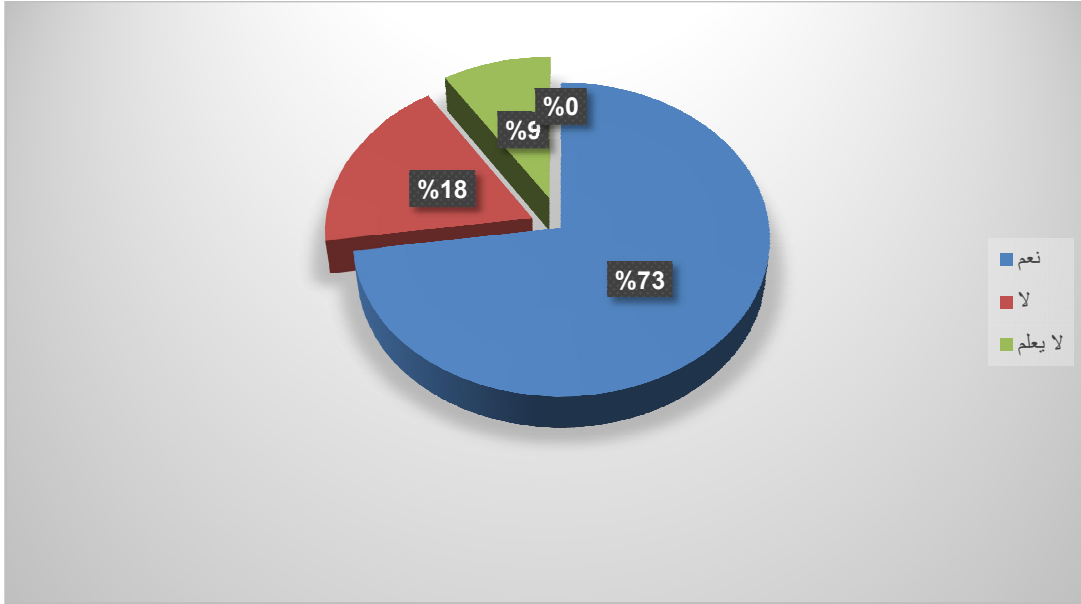
انطلاقاً من نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن البرامج الحالية تحتاج إلى مراجعة و تقييم مع اشتراك الموظفين وذلك بنسبة (92.5%) ، بينما ترى نسبة (5%) أن الإجراءات القديمة أسهل من الحديثة وكذلك ترى النسبة الباقية (2.5%) الاحتفاظ بما هو قائم.

السؤال رقم (06) : هل توجد في المؤسسة جهة مختصة في التدريب(التدريب)؟

الغرض السؤال : معرفة إن كان في المؤسسة جهة مختصة في التدريب أم لا.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	08	% 72.72
لا	01	% 18.18
لا يعلم	1	% 9.09
المجموع	11	% 100

الجدول رقم (14): توزيع المبحوثين (الموظفين) معرفتهم إن كان في المؤسسة جهة مختصة في التدريب أم لا.



الشكل رقم(20): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

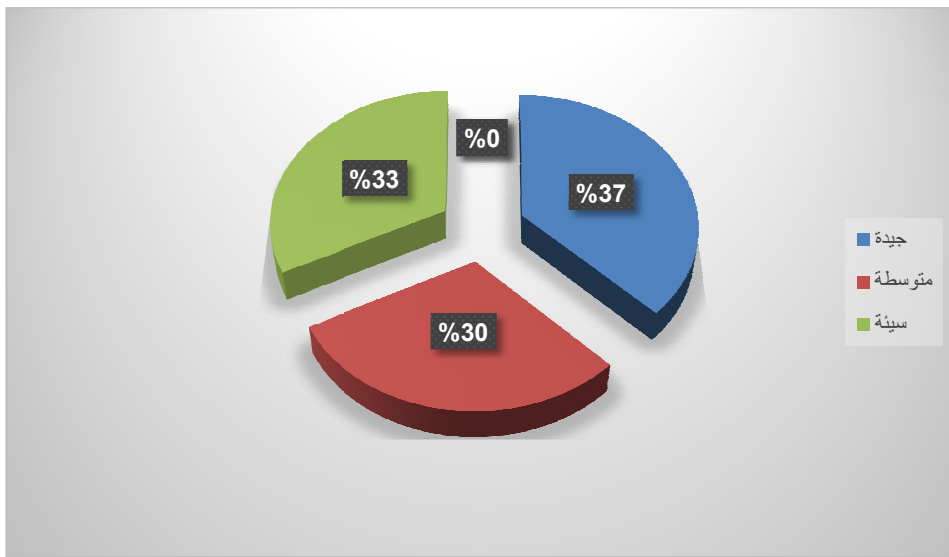
من خلال قراءة هذا الجدول نرى بان نسبة (72.72%) من المجيبين بان الإدارة لا تقوم بإعداد برامج تدريبية ترى السبب في ذلك راجع إلى غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء ، بينما ترى نسبة (9.9%) أن السبب راجع إلى نقص عملية الاتصال بين الأفراد و المؤسسة وكما ترى نسبة (18.18%) أن السبب راجع إلى نقص الثقافة التدريبية لأفراد المؤسسة.

السؤال رقم (07) : كيف ترى البرامج التدريبية في المؤسسة التي تعمل فيها؟

الغرض السؤال : معرفة نوعية البرامج التدريبية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
37.5 %	15	جيدة
30 %	12	متوسطة
32.5 %	13	سيئة
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (15): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في نوعية الدورات التدريبية التي قامت بتنظيمها الإدارة.



الشكل رقم(21): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (37.5%) تجد أن البرامج التدريبية جيدة ، بينما كانت نسبة (30%) و تقول أن البرامج التدريبية متوسطة على العموم، ام نسبة (32.5%) تجد ان البرامج التدريبية سيئة.

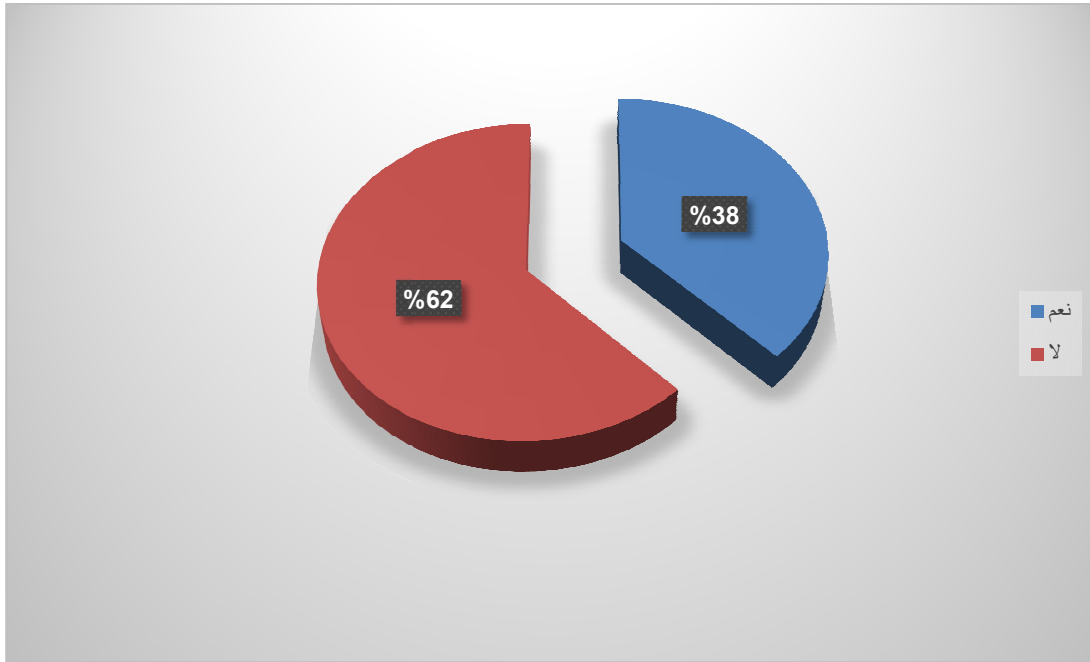
المحور الثاني: معوقات البرامج التدريبية

رقم (01): هل تتوفر الإدارة على مختصين في البرامج التدريبية؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الإدارة تتوفر على مختصين في البرامج التدريبية.

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	% 37.5
لا	25	% 62.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (16): معرفة ما إذا كانت الإدارة تتوفر على مختصين في البرامج التدريبية



الشكل رقم(22): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

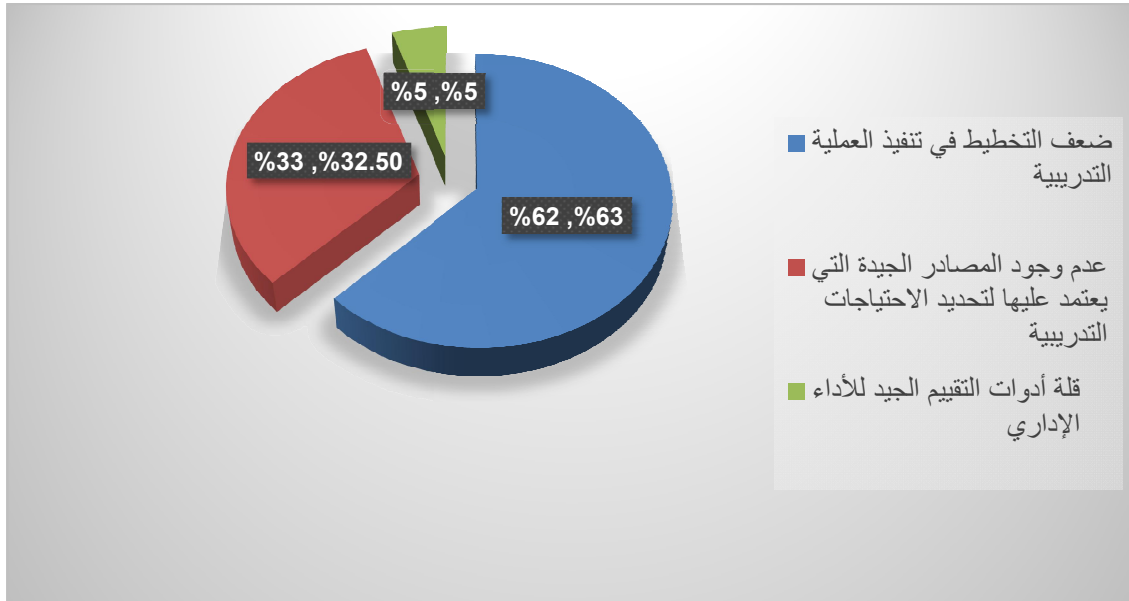
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (37.5%) وهي الأقل أن المؤسسة لا تتوفر على مختصين في البرامج الإدارية، بينما كانت نسبة (62.5%) ان المؤسسة لا تحتوي على أي مختصين في البرامج التدريبية.

السؤال رقم (02): أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التدريبية في مؤسستكم؟

الغرض من السؤال : معرفة معوقات تنفيذ العملية التدريبية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
62.5 %	25	ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التدريبية
32.5 %	13	عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية
5 %	02	قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة معوقات تنفيذ العملية التدريبية في المديرية.



الشكل رقم(23): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:17.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

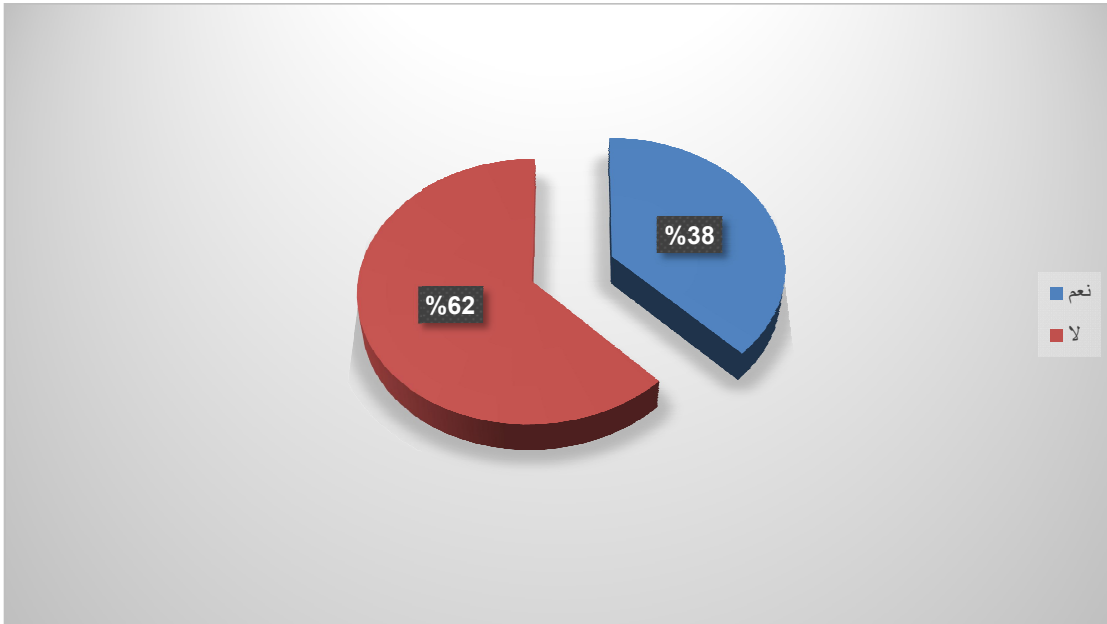
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) أن أهم معوقات تنفيذ العملية التدريبية هو ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التدريبية ، بينما ترى نسبة (32.5%) أن عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أهم الأسباب بينما و بنسبة (5%) ترى أن قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري هي أهم الأسباب

السؤال رقم (03): هل ترى أن البرامج التدريبية في مستوى تطلعات العاملين؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كانت البرامج التدريبية في مستوى تطلعات العاملين.

الافتراضات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5 %
لا	15	37.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب مستوى تطلع البرامج التدريبية



الشكل رقم(24): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

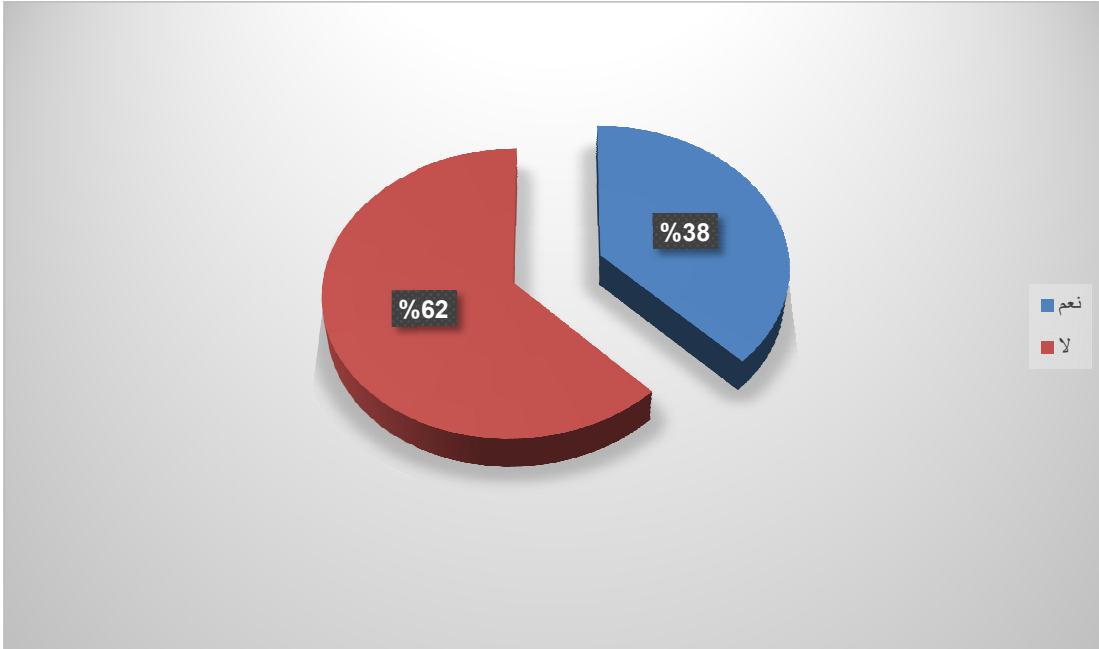
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) أن ترى أن البرامج التدريبية في مستوى تطلعات العاملين ، بينما ترى نسبة (37.5%) ترى أن البرامج التدريبية ليستفي مستوى تطلعات العاملين هو من أهم الأسباب

السؤال رقم (04) : هل المؤسسة مجهزة بالوسائل والمعدات الخاصة بالبرامج التدريبية؟

الغرض السؤال : معرفة مدى توفر المؤسسة على التجهيزات.

الافتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	37.5 %
لا	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم تجهيزات المؤسسة بالوسائل الخاصة بالتدريب.



الشكل رقم(25): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

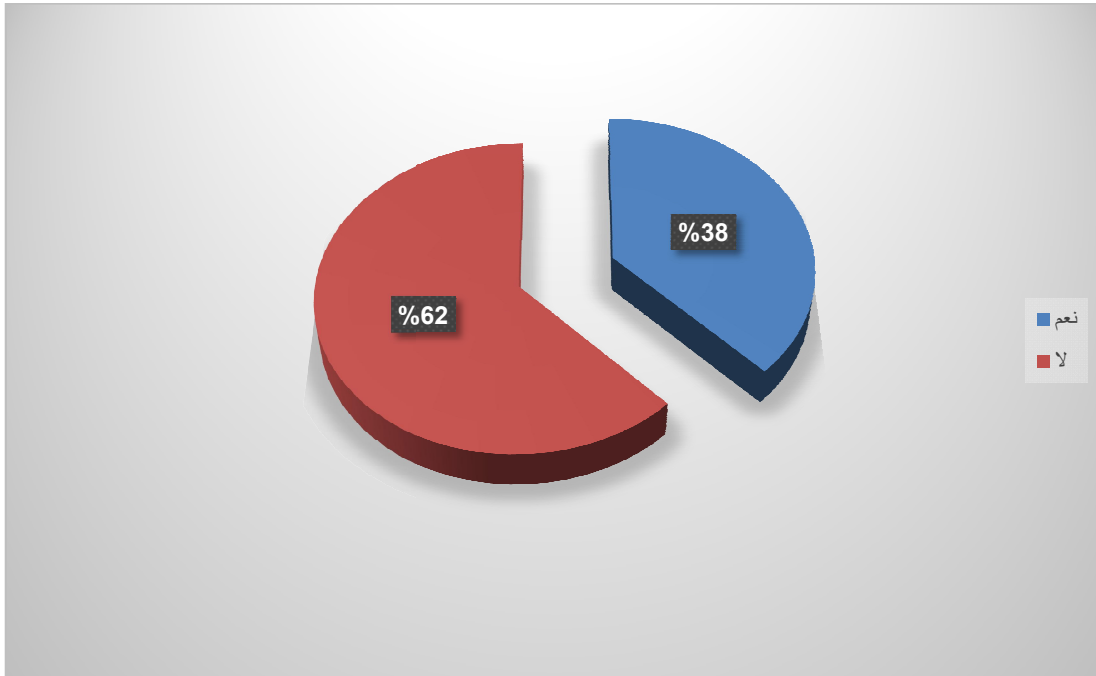
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) لاترى أن المؤسسة مجهزة بالوسائل والمعدات الخاصة بالبرامج التدريبية ، بينما ترى نسبة (37.5%) ترى أن المؤسسة مجهزة بالوسائل والمعدات الخاصة بالبرامج التدريبية هو من بين الأسباب.

السؤال رقم (05) : هل تساعد الخطط المبرمجة من طرف المؤسسة في البرامج التدريبية؟

الغرض السؤال : معرفة مدى مساهمة خطط المؤسسة في البرامج التدريبية.

الافتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	37.5 %
لا	25	62.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في مساهمة الخطط المؤسسة في البرامج التدريبية



الشكل رقم(26): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

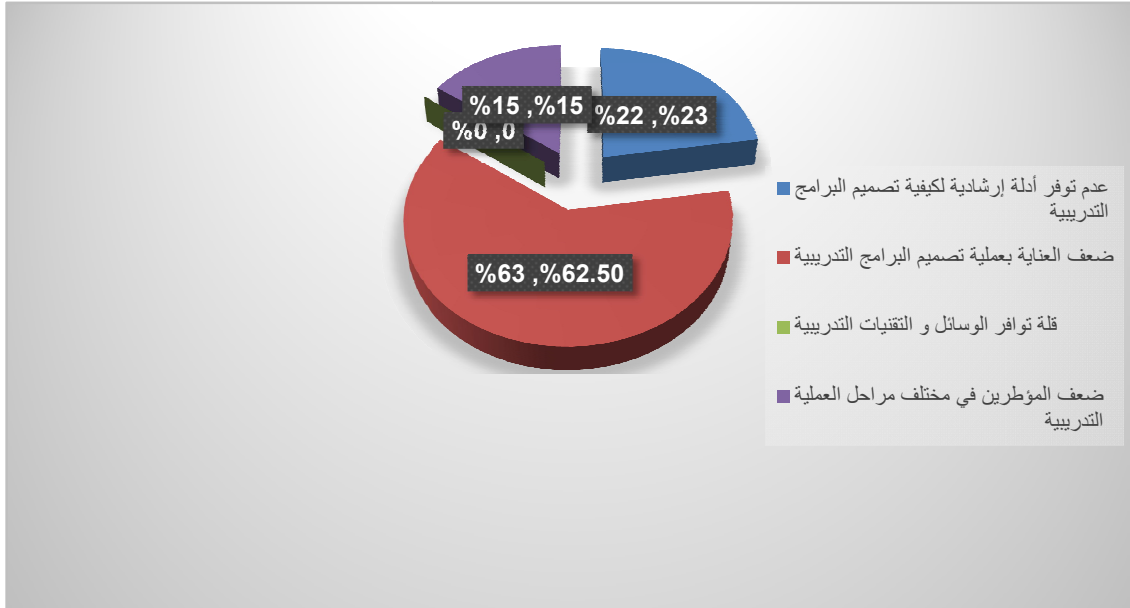
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) ترى أن الخطط المبرمجة من طرف المؤسسة لا تساعد في البرامج التدريبية ، بينما ترى نسبة (37.5%) أن الخطط المبرمجة من طرف المؤسسة تساعد في البرامج التدريبية هو كذلكمن بين الأسباب.

السؤال رقم (06) : أسباب عدم الاستفادة من البرامج التدريبية؟

الغرض من السؤال : معرفة أسباب عدم الاستفادة من البرامج التدريبية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
00 %	00	عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التدريبية
57.14 %	04	ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التدريبية
14.28 %	01	قلة توافر الوسائل و التقنيات التدريبية
28.58 %	02	ضعف المؤطرين في مختلف مراحل العملية التدريبية
100 %	07	المجموع

الجدول رقم (21): يوضح معرفة السبب إلى عدم نجاح العملية التدريبية في تحسين الأداء.



الشكل رقم(27): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:21.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

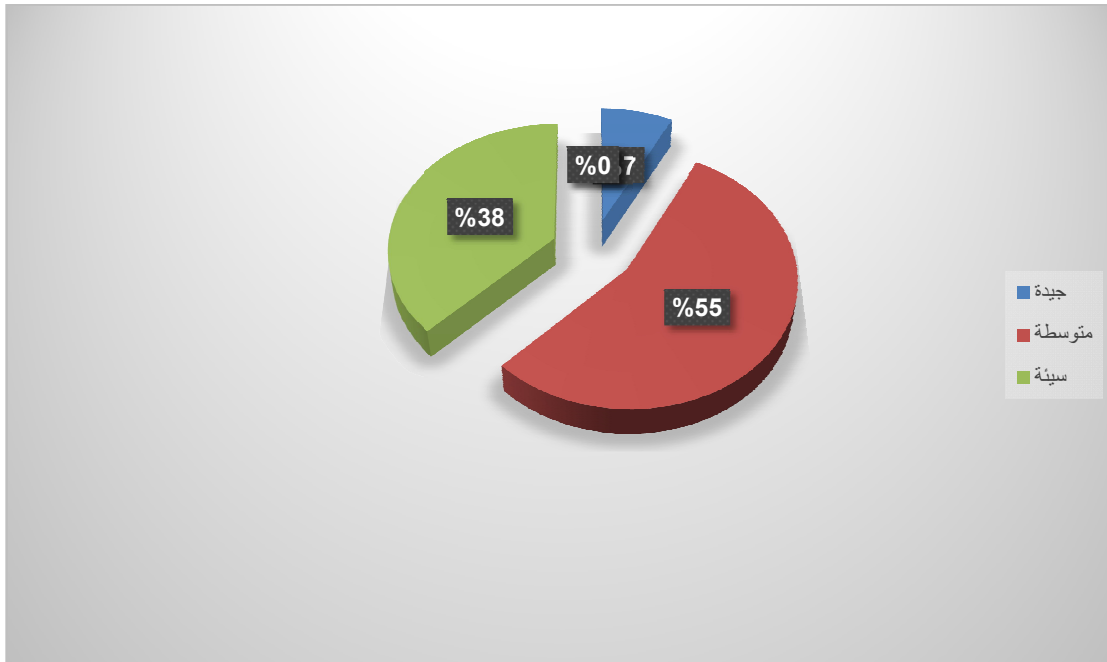
ترى نسبة (57.14%) أن سبب عدم الاستفادة من البرامج التدريبية راجع إلى ضعف العناية بعملية تصميم هاته الأخيرة بينما ترى نسبة (14.28%) أن قلة توافر الوسائل و التقنيات التدريبية هو السبب ، و ترى كذلك نسبة (28.58%) أن السبب هو ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التدريبية .

السؤال رقم (07) : ما مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
سيئة	03	% 7.5
متوسطة	22	% 55
جيدة	15	% 37.5
المجموع	07	% 100

الجدول رقم (22): مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة



الشكل رقم(28): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

ترى نسبة (7.5%) أن مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة سيئة بينما ترى نسبة (55%) أن مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة متوسط نوعا ما، و ترى كذلك نسبة (37.5%) أن مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة جيدة.

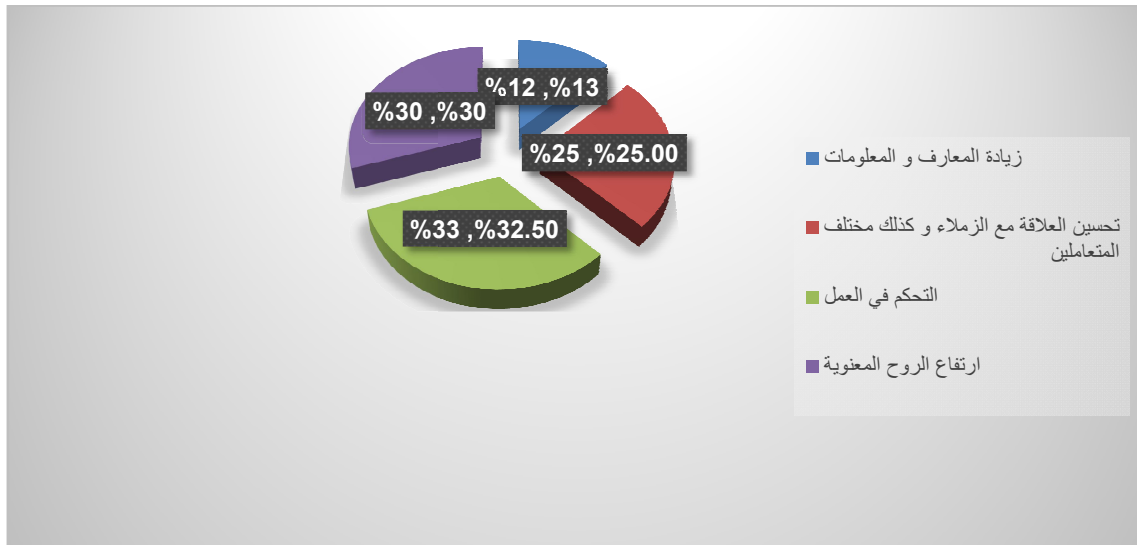
المحور الثالث: المساهمة في تحسين الأداء

السؤال رقم (01): فيما يفيدك برنامج التدريب (التكوين)؟

الغرض من السؤال : معرفة فائدة برنامج التدريب لتحسن الأداء.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
12.5 %	5	زيادة المعارف و المعلومات
30 %	12	ارتفاع الروح المعنوية
32.5 %	13	التحكم في العمل
25 %	10	تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (23): رأي المبحوثين حول المجال الذي يحسنه التدريب في الأداء.



الشكل رقم (29): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:23.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

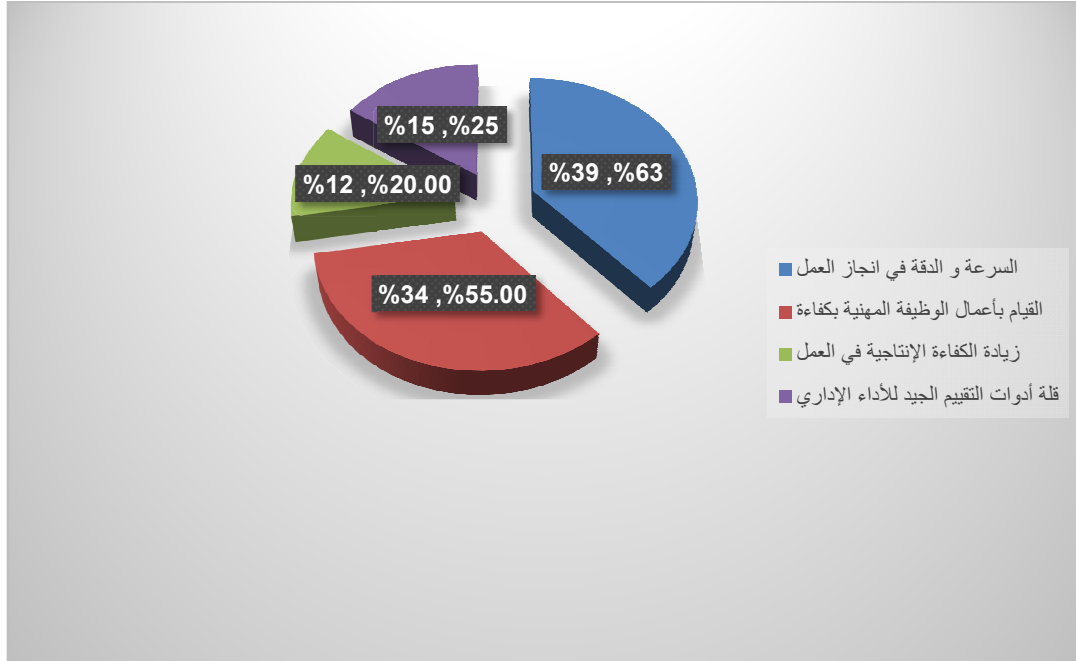
انطلاقا من قراءة الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته (30%) ترى أن المجال الذي يعمل التدريب على تحسينه هو ارتفاع الروح المعنويةبينما ترى نسبة (12.5%) أن المجال هو زيادة المعارف و المعلومات، بينما ترى نسبة (32.5%) أن المجال هوالتحكم في العمل ، أما نسبة (25 %) ان المجال تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين.

السؤال رقم(02) :ما هي العلاقة بين برامج التدريب و المهارات لدى العاملين؟

الغرض من السؤال : إبراز علاقة تحسين المهارات من خلال برامج التدريب.

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
55 %	22	السرعة و الدقة في انجاز العمل
20 %	08	القيام بأعمال الوظيفة المهنية بكفاءة
25 %	10	زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (24): يوضح ويبرز العلاقة بين برامج التدريب و مهارات العاملين.



الشكل رقم(30): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:24.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

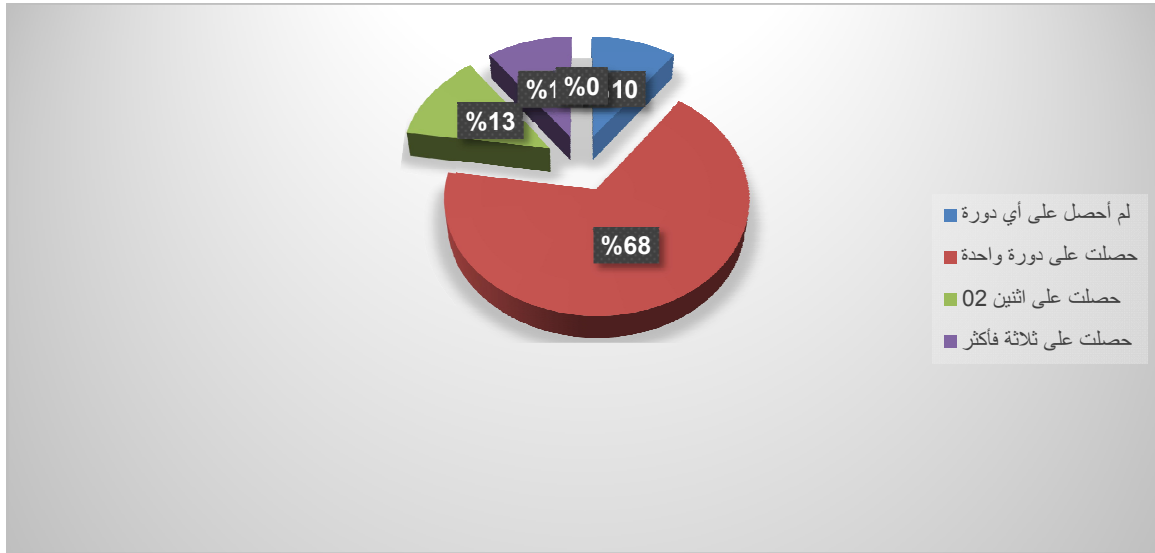
انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نرى أن نسبة (55%) أجابت أن السرعة و الدقة في انجاز العمل هي أهم السمات التي تبين العلاقة بين برامج التدريب و مهارات العاملين بينما ترى نسبة (20%) ترى أن هاته السمة هي القيام بأعمال الوظيفة المهنية بكفاءة و كذلك ترى نسبة (25%) أنها زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل .

السؤال رقم (03) : ما هو عدد الدورات التدريبية التي اشتركت فيها في إطار تحسين الأداء الوظيفي؟

الغرض من السؤال: معرفة عدد الدورات التدريبية التي اشترك فيها العاملين.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
لم أحصل على أي دورة	04	10 %
حصلت على دورة واحدة	27	67.5 %
حصلت على اثنتين 02	05	12.5 %
حصلت على ثلاثة فأكثر	04	10 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم(25): عدد الدورات التدريبية المشتركة فيها في إطار تحسين الأداء الوظيفي.



الشكل رقم(31): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

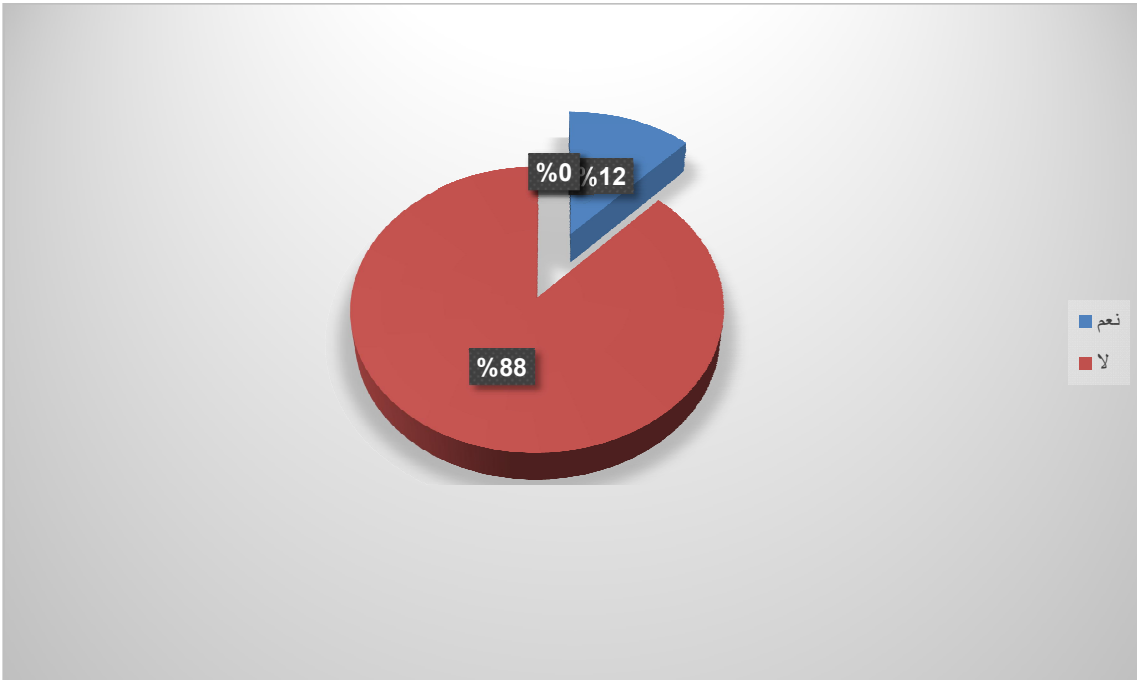
من عرض نتائج الجدول أجاب ما نسبته (10%) من المبحوثين أنهم لم يتحصلوا على أي دورة تدريبية طويلة فترة عملهم بالمديرية ، بينما أجابت نسبة (67.5%) أنها حصلت على دورة واحدة فقط ، وترى نسبة (12.5%) أنها حصلت على دورتين تدريبيتين فقط ، أما الإجابات التي تفيد بالحصول على ثلاثة دورات فأكثر فتمثل نسبة (10%) .

السؤال رقم (04): هل تعتبرون أن كل عملية تدريب تؤدي إلى تحسين الأداء؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى العلاقة العملية التدريبية في تحسين الأداء.

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
نعم	33	% 82.5
لا	07	% 17.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (26): يوضح تحسين الأداء وعلاقته بالعملية التدريبية حسب رأي المبحوثين.



الشكل رقم (32): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:26.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

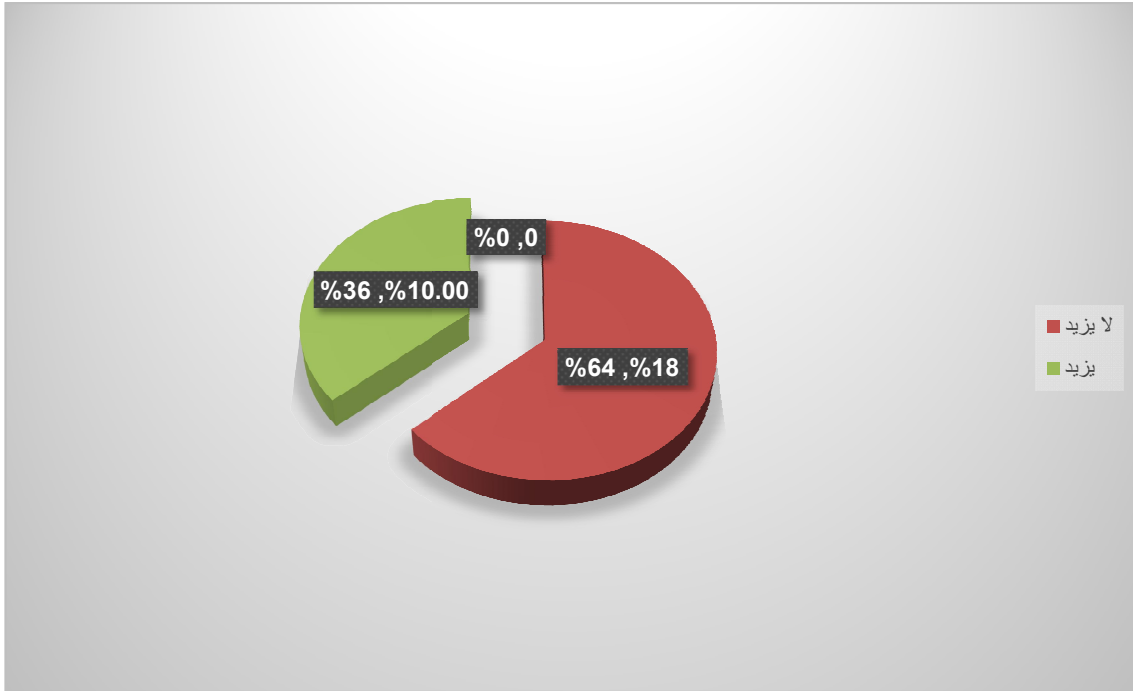
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (82.5%) قد أجابت أن كل عملية تدريب تؤدي إلى تحسين الأداء بينما ترى نسبة (17.5%) أن العملية التدريبية لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء .

السؤال رقم (05): هل ترى ان التدريب يزيد في فاعلية الأداء؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى فاعلية التدريب في الأداء.

الاقتراح	عدد التكرارات	النسب المئوية
يزيد	33	% 82.5
لا يزيد	07	% 17.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (27): يوضح مدى فاعلية التدريب في الأداء.



شكل رقم(33): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:27.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

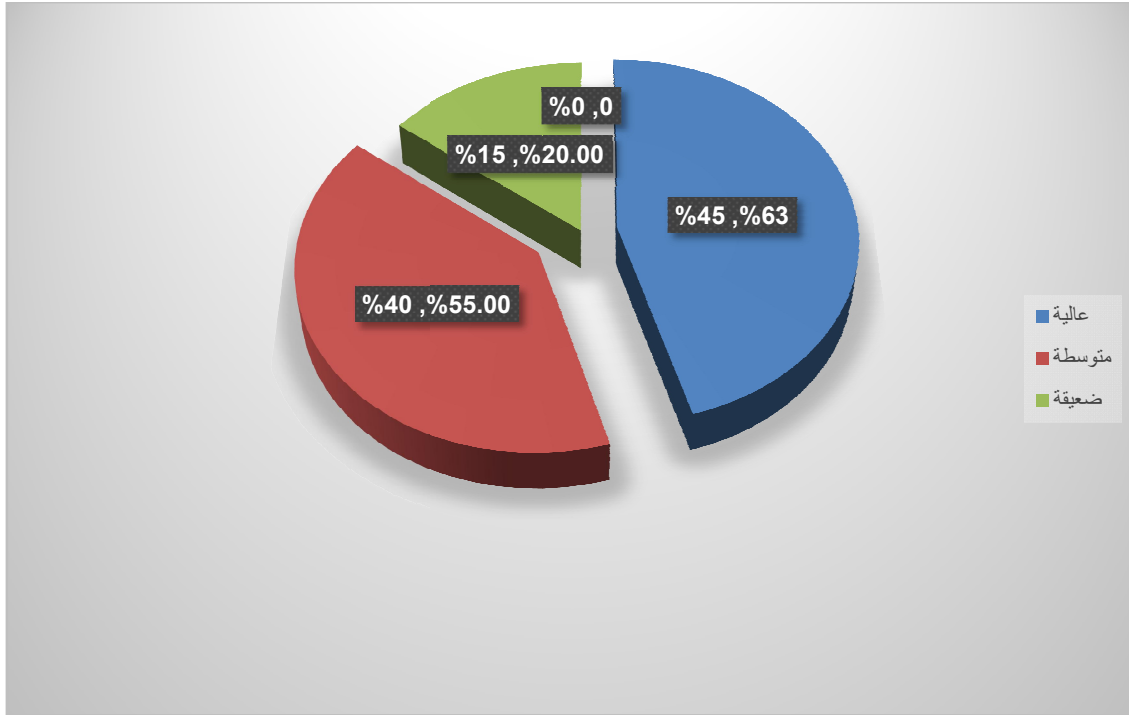
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (82.5%) قد أجابت أن كل عملية تدريب تؤدي إلى زيادة جيدة في الفاعلية تحسين الأداء بينما ترى نسبة (17.5%) أن العملية التدريبية لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء.

السؤال رقم (06): ما مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء.

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراح
27.5 %	11	عالية
55 %	20	متوسطة
22.5 %	09	ضعيفة
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (28): يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء.



الشكل رقم (34): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 28.

الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج

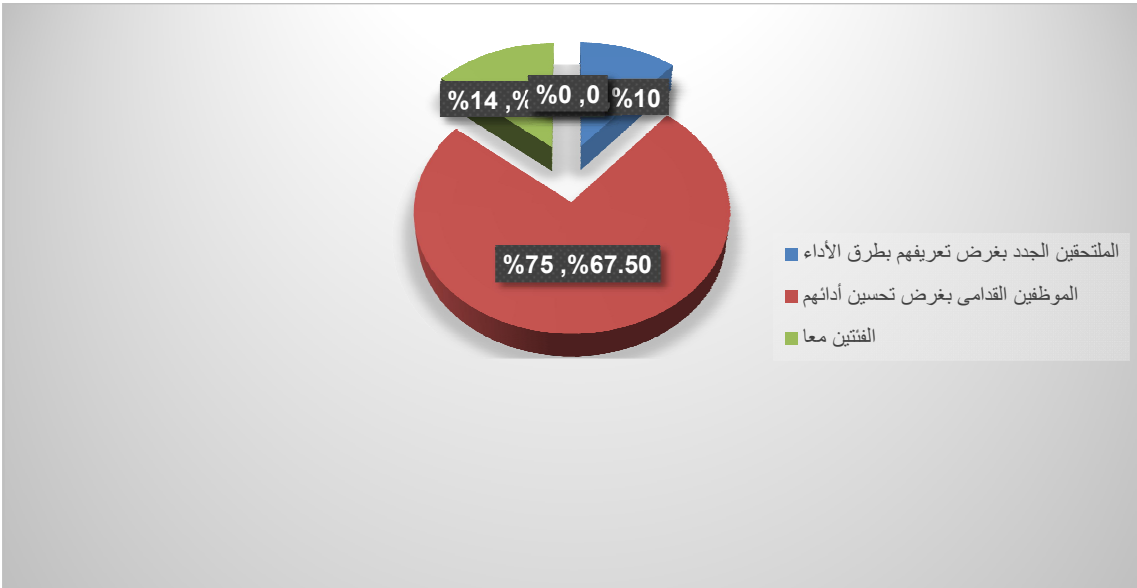
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (27.5%) قد أجابت أن مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء عالية بينما ترى نسبة (55%) وهي الأغلبية أن مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء متوسطة على العموم بينما (22.5%) وهي الأقلية أن مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء

السؤال رقم (07) : في رأيك هل تقتصر العملية التدريبية على؟

الغرض من السؤال : معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تدريبية.

النسب المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
15 %	06	الملتحقين الجدد بغرض تعريفهم بطرق الأداء
10 %	04	الموظفين القدامى بغرض تحسين أدائهم
75 %	30	الفئتين معا
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (29): توزيع المبحوثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تدريبية.



الشكل رقم (35): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:29.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة (15%) ترى أن العملية التدريبية تخص فئة المتحقيين الجدد بينما ترى نسبة (10%) أنها تخص فقط الموظفين القدامى ، بينما ترى أغلبية المبحوثين أي نسبة (75%) أن العملية التدريبية يجب أن توجه للفئتين معا.

3-مناقشة و تحليل النتائجفي ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور على النحو التالي :

المحور الأول : خصائص عينة البحث

و ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالسن ، الجنس ، المستوى الدراسي، الشهادة المتحصل عليها وهذا لمعرفة بعض السمات الشخصية للمبحوث و كذلك تم طرح بعض الأسئلة حول المسمى الوظيفي وكذلك سنوات الخبرة في العمل في المديرية بالإضافة إلى تحديد سنوات الخبرة في المنصب الحالي و هذا لمعرفة السمات الوظيفية للمبحوث وكل هذا تهيئة له للإجابة عن الأسئلة الخاصة بالموضوع و مقارنة الإجابات بهاته السمات و خاصة الوظيفية منها.وكانت النتائج كالتالي:

01- انطلاقا من نتائج ونسب الجدول رقم (02) نستنتج أن موظفي المديرية عبارة عن مزيج متكامل بين عنصر التجديد المتمثل في الشباب والخبرة التي تدعمها الأقدمية، ولهؤلاء (عناصر الأقدمية) القدرة على المحافظة على تماسك جماعات العمل.

02- من نتائج الجدول رقم (03) نجد أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية (80%) بينما الإناث (20%) ، ومرد هذا إلى أن تراجع المشاركة النسوية في الإدارة الرياضية (المديرية) راجع إلى المفهوم الاجتماعي المحلي الراض نسبيا للمشاركة النسوية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي .

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

03- من نتائج الجدول رقم (04) يتبين لنا أن نسبة المتحصلين على المستوى الثانوي (67.5%) و المتحصلين بدورهم على بعض الشهادات من معاهد التدريب المختلفة ،في حين أن الذين يملكون شهادات عليا لا يمثلون سوى (32.5%) وهذا ما يدل على أن مستوى التحصيل العلمي مازال متدنيا في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

04- انطلاقا من النسب الموضحة في الجدول رقم(05)و كذلك تحليل السؤال السابق حول المستوى الدراسي للمبحوثين الذي له ارتباط وثيق بالشهادة المتحصل عليها حيث ومن خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة الأغلبية (42.5%) متحصلون على شهادات أخرى (شهادات معاهد التدريب المختلفة) بينما باقي المتحصلين على الشهادات العالية (ليسانس، مستشار) تمثل بعض المسؤولين المباشرين كرؤساء المصالح.

والملاحظ هنا أن نسبة هامة من المتحصلين على شهادات أخرى يعملون بنظام عقود ما قبل التشغيل (بصفة غير دائمة)، وهذا ما يؤثر على درجة التحكم في التسيير الجيد لأمر المديرية وكذلك عدم تمتعهم ببعض الميزات والحقوق كالتدريب مثلا.

05-من النتائج المتحصل عليها من عرض الجدول(06) تم تحديد الهيكل التنظيمي للمديرية انطلاقا من المدير الذي يشرف على أربعة رؤساء مصالح ويشرف كل رئيس على ثلاثة مكاتب تابعة لمصلحته وكذلك مفتشتي الشباب والرياضة.

06-إن الغرض من هذا السؤال رقم(07) هو معرفة عدد سنوات الخبرة لمختلف موظفي المديرية سواء الدائمون أو غير الدائمون (عقود متجددة)حيث انه ومن خلال مناقشتنا مع بعض الموظفين وجدنا أن أغلبية هؤلاء هم رؤساء مكاتب وهذا ما يدل على الاعتماد في تسيير المديرية على عنصر الأقدمية بنسبة(25%) أما باقي الفترات الزمنية لسنوات الخبرة (20%) فهي متقاربة في النسب مما يدل على الاعتماد على عنصر الأقدمية في عملية التسيير مما يخلق مشكلا في التسيير الجيد ويعزى هذا إلى نقص إتاحة الفرص لعنصر الشباب.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

07- إن تحليل هذا السؤال يكون مرجعا إلى السؤال رقم(08)حول سنوات الخبرة، وانطلاقا من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (08) نجد عدم استقرار نسبي في الوظائف وهذا مرده الاعتماد على نظام التشغيل بالعقود .

المحور الثاني: واقع التدريب:

01-انطلاقا من الجداول (09، 10، 11، 12، 13، 14، 15) وبعد تحليلها ظهرت ان أغلبية النتائج تبين اهمال الإدارة في توظيف برامج تدريبية وترى أن الإدارة لا تقوم بدورها وهذا ما يبين وجود نسبي لهاته البرامج وحسب ما استقيناه من آراء العاملين فإن هاته البرامج للترقية فقط حيث أنه في حالة قرار الإدارة لترقية البعض يتم ارسال الملفات المهنية ومن ثم يتم استدعاء المختارين من طرف الإدارة دائما وهذا ما ينافي الأهمية الموضحة للتدريب بالنسبة للمؤسسة وهذا ما يبين عدم تحقق الفرضية الأولى المتمثلة في أن هنالك اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بصفة دورية.

المحور الثالث: معوقات البرامج التدريبية

01-نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22)والتي خرجت بنتيجة مفادها عدم تطابق الأفكار والخطط التدريبية المبرمجة من طرف الإدارة مع مستوى وتطلعات الموظفين في معظم الجوانب التي تطرقنا اليها مسبقا وهذا ما يبين عدم تحقق الفرضية الثانية المتمثلة في أن وهذا ما يبين عدم تحقق الفرضية الثانية المتمثلة في أن هنالك سياسة البرامج التدريبية الحالية ومحتواها يتماشى وتطلعات الموظفين والتغيرات الحاصلة في العمل الإداري.

المحور الرابع: المساهمة في تحسين الأداء

01-يلاحظ من نتائج الجداول (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29) وانطلاقا من تحليلها نجد أن معظم

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

وهذا ما يبين تحقق الفرضية الثالثة المتمثلة في أنها تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مقبولة.

4- استنتاجات عامة:

01- أثبتت الدراسة أن هناك نقص كبير في البرامج المتاحة للعاملين (موظفي) مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وهذا راجع إلى عدم الاعتماد على سياسات واضحة لصقل مهارات العاملين وكذلك غياب الإرادة من طرف الإدارة لتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين.

02- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي (ثانوي) مع تحصل بعضهم على شهادات تدريبية مختلفة حيث بلغت هذه النسبة (42.5%) من عينة البحث في حين أن الذين يحملون دراسات عليا لا يمثلون إلا نسبة (15%) وهذا يدل على أن مستوى التحصيل العلمي مازال متدنيا في مديرية الشباب والرياضة.

03- بلغت نسبة المتحصليين على 03 دورات تدريبية فأكثر (10%) بينما بلغت نسبة المتحصليين على دورة واحدة (67.5%) وهذا يمثل الأغلبية مما يدل على أن هناك غياب شبه تام للدورات والبرامج التدريبية مما يثبت نقص الإيمان بأهمية هاته الدورات التدريبية.

04- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من استفادة الموظفين المحظوظين بدورات تدريبية لأجل تحسين أدائهم ومن أهمها:

• عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التدريبي مع احتياجاته التدريبية والوظيفية.

• عدم وجود حوافز مادية تشجع على الالتحاق بهاته الدورات.

05- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل هامة تحد من تنفيذ العملية التدريبية على مستوى المديرية ومن أهمها حسب رأي المبحوثين دائما:

• ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التدريبية.

الفصل الثانيعرض ومناقشة النتائج

- عدم وجود مصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية إن وجدت.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه لا يمكن تعميم النتائج على المستوى الوطني (مديريات الشباب و الرياضة لولايات الوطن) و ذلك لما لمسناه من تردد في الإجابات و كذلك عدم الاهتمام الواضح بالعملية التدريبية من خلال وجود النقص الكبير في عدد الدورات و إعداد البرامج التدريبية وهذا ما وجدناه من غياب إرادة حقيقة لتحسين الأداء الإداري ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح واقع التدريب في الإدارة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و قد تم إيضاح أهم المعوقات التي تحد من تفعيل البرامج التدريبية وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للتدريب أو بالأحرى البرامج التدريبية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي.

ومن خلال دراستنا هذه ارتأينا اقتراح موضوع "الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية" وذلك لما له من أهمية في توضيح الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المراد الوصول إليه، وكذلك من خلال توضيحه للمسار الحقيقي و الصحيح لبناء العملية التدريبية على نحو يمكن من الاستفادة الحقيقية من هاته البرامج في تفعيل الأداء.

وفي الأخير ووفقا لكل النتائج المتحصل عليها تم وضع بعض الاقتراحات التي رأينا أنها تعمل على حل الإشكالية من خلال تفعيل العملية التدريبية في الإدارة الرياضية وكذلك ربطها بالأداء لتحسينه.

خاتمة :

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة

بالاستمارة الاستبائية وجدنا أن التدريب في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة لا يرقى إلى تحسين الأداء الإداري الوظيفي للموظفين .

فالرفع من مستوى الأداء الوظيفي في الإدارة وخاصة الإدارة الرياضية يتطلب الانطلاق من أسس و مبادئ وكذلك بالإضافة إلى اعتماد سياسة واضحة من طرف الإدارة لتحسين الأداء ، ونتيجة بحثنا أدت إلى إثبات الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، فالتكوين أو بالأحرى العملية التدريبية الحالية المطبقة لا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المديرية من خلال عدم الاهتمام الواضح بالتدريب و كذلك عدم الإدراك الجيد لمفهومه و دوره في حياة الموظف و المنظمة و كذا المجتمع .

وأظهرت نتائج الدراسة على النقص الفادح في اعتماد هاته البرامج و غياب الإرادة الحقيقية لتفعيلها من خلال غياب عملية التخطيط في تنفيذ العملية التدريبية الذي يعتبر أهم المعوقات للانطلاق في إعداد هاته البرامج و كذلك عدم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية التي تعتبر منطلقا لبناء برامج تكوينية فعالة.

كما أن عدم ربط العملية التدريبية بالأداء يؤدي إلى الابتعاد عن المعنى الحقيقي له و تحسينه في الإدارة الرياضية.

وفي الأخير نتمنى من الساهرين و المسؤولين على تسيير الإدارة الرياضية انطلاقا من وزارة الشباب و الرياضة زيادة الاهتمام بالتدريب الذي يعتبر وظيفة هامة و مستمرة في حياة المورد البشري (الموظف - الإداري) وهذا نظرا لأنه يواكب التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية التي تعتبر المنطلق الرئيسي في تسيير الرياضة للوصول بها إلى أرقى المستويات، وكذلك باعتباره السمة الواضحة لإصلاح الإدارة الرياضية في الجزائر.

المراجع

قائمة المراجع

1. عبد الرحمن توفيق: **مهارات أخصائي التدريب**، مركز الخيرات المهنية لإدارة الجيزة، ط1، مصر. 2000.
2. نجم العزاوي: **التدريب الإداري**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان، الأردن، 2006
3. حازم بن عبيد بن حازم القثامي: **مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003م-2004م
4. صلاح الدين محمد عيد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر 1998
5. جل بروكس: **قدرات التدريب والتطوير دليل علمي**، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد لإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
6. مصطفى نجيب شاوش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996
7. احمد السيد مصطفى: **إدارة البشر الأصول والمهارات**، دار الكتب، القاهرة، مصر 2000
8. صالح سعيد عودة: **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
9. سامر عبيد عبد الله الصاعدي: **دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424^{هـ} الموافق ل: 2002
10. مدحت أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007،

11. خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005
12. جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006،
13. مرنيذ أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية،¹ مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
14. احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007،.
15. عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001،
16. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة، بدون تاريخ،
17. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001،
18. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لجمع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999 – 2000،

19. فعمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، ط 1، 2005.

20. ¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3، 2006

21. بسبوتي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005،

22. حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2005.
23. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
24. حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
25. عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
26. صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
27. فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
28. علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.
29. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
30. حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر. 2006.
31. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
32. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001،

33. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
34. عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001
35. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
36. فارس بن عشان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005.
37. محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي: تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006-2007.
38. مرينز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2006-2007.
39. عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر.

الملاحق

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

رقم: ل.إ.ت.ر/2017

إلى السيد: هبيرة هديعة بيطال شهاب
والرياضة - بسكرة

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (ة): هبيرة هديعة بيطال شهاب
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير النشاطات الرياضية
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 07 MAI 2017

رئيس القسم

د. والتسيير الرياضي

المالك

التكوين
الرياضة: التسيير الرياضي

م. خيضر

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم :الإدارة و التسيير الرياضي
تخصص : إدارة و تسيير منشآت رياضية

الاستمارة الاستمارة

في إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكرة لنيل شهادة ماستر : تربية بدنية و رياضية فرع
الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " دور التدريب للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

في الإدارة الرياضية "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم و ذلك بوضع علامة

(x) في المربع المناسب .

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة
بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي .

تحت إشراف الأستاذ:

صواش عيسى

من إعداد الطلبة :

محمد معطار

.2017-2016

المحور الأول: المعلومات الشخصية :

1- السن :

30-18 سنة 30-40 سنة 40 سنة فما فوق

2- الجنس :

ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي :

ابتدائي إكمالي ثانوي جامعي

4- الشهادة المتحصل عليها :

مربي رياضة مربي شباب تقني سامي ليسانس مستشار ماجستير فما فوق شهادات اخرى

5- المسمى الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف

6- سنوات الخبرة :

أقل من 03 سنوات من 03 إلى 06 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

7- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 03 سنوات من 03 إلى 06 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

معلومات البحث :

المحور الثاني : واقع التدريب (التكوين)

01- ما مدى اطلاعك على برامج المديرية ؟

ضعيف متوسط جيد

02- هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية دورية ؟

نعم - لا-

03- هل تلقيت برنامجا تدريبيا من قبل المؤسسة التي تعمل بها حاليا ؟

لا

نعم

04- كيف تم اختيارك لإجراء دورة تدريبية؟

مسابقة اختيار

تعيين من الإدارة

طلب شخصي

05- ما موقف العاملين من البرامج و الخطط التدريبية الحالية ؟

- الاحتفاظ بما هو قائم

- يرون أن الإجراءات القديمة أسهل من الحديثة

- البرامج الحالية تحتاج إلى مراجعة و تقييم ما للاشتراك مع الموظفين

06- هل توجد في المؤسسة جهة مختصة في التدريب(التكوين)؟

لا يعلم

لا

نعم

07- كيف ترى البرامج التدريبية في المؤسسة التي تعمل فيها؟

سيئة

متوسطة

جيدة

المحور الثالث: معوقات البرامج التدريبية

01- هل تتوفر الإدارة على مختصين في البرامج التدريبية؟

لا

نعم

02- أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التدريبية في مؤسساتكم؟

- ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التدريبية.

- عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري.

03- هل ترى أن البرامج التدريبية في مستوى تطلعات العاملين؟

لا

نعم

04- هل المؤسسة مجهزة بالوسائل والمعدات الخاصة بالبرامج التدريبية؟

لا

نعم

05- هل تساعد الخطط المبرمجة من طرف المؤسسة في البرامج التدريبية ؟

لا

نعم

06- ماهي أسباب عدم الاستفادة من البرامج التدريبية؟

- عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التدريبية.

- ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التدريبية.

- قلة توافر الوسائل و التقنيات التدريبية.

- ضعف المؤطرين في مختلف مراحل العملية التدريبية.

07- ما مدى ملائمة البرامج المسطرة مع الإمكانيات المتوفرة؟

- سيئة

- متوسطة

- جيدة

المحور الرابع: المساهمة في تحسين الأداء

01- فيما يفيدك برنامج التدريب (التكوين)؟

- زيادة المعارف و المعلومات.

- ارتفاع الروح المعنوية.

- التحكم في العمل.

- تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين.

02 - ما هي العلاقة بين برامج التدريب و المهارات لدى العاملين ؟

- السرعة و الدقة في انجاز العمل.

- القيام بأعمال الوظيفة المهنية بكفاءة.

- زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل.

03 - ما هو عدد الدورات التدريبية التي اشتركت فيها في إطار تحسين الأداء الوظيفي؟

- لم أحصل على أي دورة.

- حصلت على دورة واحدة.

- حصلت على اثنين 02.

- حصلت على ثلاثة فأكثر.

04- هل تعتبرون أن كل عملية تدريب تؤدي إلى تحسين الأداء؟

لا

نعم

05- هل ترى ان التدريب يزيد في فاعلية الأداء؟

نعم

لا

06- ما مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء؟

عالية -

توسطة -

ضعيفة -

07- في رأيك هل تقتصر العملية التدريبية على؟

الملتحقين الجدد بغرض تعريفهم بطرق الأداء

الموظفين القدامى بغرض تحسين أدائهم

الفئتين معا

ملخص الدراسة

عنوان البحث: دور التدريب للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية

- أهداف البحث: الاطلاع على واقع التدريب والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية.
 - التعرف على أبرز الطرق المستخدمة حالياً في العملية التدريبية.
 - التعرف على مختلف معوقات العملية التدريبية.
- 4- معرفة واقع البرامج التدريبية بين الجانب النظري والجانب العملي (الجانب التطبيقي).

فرضيات البحث:

- هناك اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بصفة دورية.
 - سياسة البرامج التدريبية الحالية ومحتواها يتماشى وتطلعات الموظفين والتغيرات الحاصلة في العمل الإداري.
 - تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مقبولة. إجراءات البحث الميدانية:
- العينة: تم أخذ العينة من (50) عامل من مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

المجال الزمني: اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل السيد المشرف في ديسمبر 2016.

- شرعت في جمع المادة النظرية بداية من هذا التاريخ.
 - شكل الاستبيان بشكله النهائي في أبريل 2017.
 - تم توزيع الاستبيان وإعطاء التوضيحات اللازمة ثم قمنا باسترجاعها للقيام بالمعالجة الإحصائية وتم ذلك بين أبريل وماي 2017.
- المجال المكاني: من أجل الإلمام بالمشكلة ومعرفة جوانبها المختلفة قمنا بدراسة هذه الإشكالية على مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- المجال البشري: تم توزيع (الاستمارات) الاستبيان على (40) عامل وكان اختيارهم مقصودا وجمع منها (40) استبيانا أي (80%) من مجتمع البحث.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: اعتمدنا في بحثنا على استمارة استبيان.

النتائج المتوصل إليها: لقد تم التوصل إلى النتائج التالية.

- عدم إشراك المدرب في اختيار البرنامج التدريبي مع احتياجاته التدريبية والوظيفية.
- عدم وجود حوافز مادية تشجع على الالتحاق بمهاته الدورات.
- عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية إن وجدت.

الاستنتاجات والاقتراحات

ومن خلال دراستنا هذه ارتأينا اقتراح موضوع "الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية" وذلك لما له من أهمية في توضيح الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المراد الوصول إليه، وكذلك من خلال توضيحه للمسار الحقيقي و الصحيح لبناء العملية التدريبية على نحو يمكن من الاستفادة الحقيقية من هاته البرامج في تفعيل الأداء.