



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم : إدارة وتسيير رياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

تخصص : إدارة وتسيير رياضي

الموضوع :

واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة

لولاية خنشلة

وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري

إشراف الاستاذة :

ريحاني الزهرة

إعداد الطالب :

❖ رحالي بدرالدين

السنة الجامعية :

2015 - 2016

{ واتقوا الله ويعلمكم الله والله بكل شيء عليم }

[البقرة: 282]

إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في
خده لو خير هذا لكان أحسن ، ولو زيد لكان يستحسن ، ولو
قدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ،
وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على إستيلاء النقص
على جملة البشر.

عماد الدين الأصفهاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة
١٤٢٠

الملاحق

شكر و عرفان

بادئ العرفان . جزيل الشكر والإمتنان لله فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه
وعظيم سلطانه ، وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبعد ...

يبقى دائما العجز في وصف كلمات الشكر خصوصا للأشخاص الذين
قدموا لنا يد العون ونحن هنا لنطرز لهم من خيوط الشمس اللامعة كلمات شكر
، ومن ماء الذهب كلمات عرفان ...

نحن اليوم نضع اللمسات الأخيرة لعملنا المتواضع الذي بعون الله وتوفيقه ...

أولا يسرني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان لأستاذتي " **ريحاني الزهرة** "
الذي تسعى في تقديم العون لي بكل أشكاله .

كما أشكر كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو
بكلمة

وقبل أن أمضي أتقدم بأسمى عبارات الشكر والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة
في الحياة . إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذة معهد التربية
البدنية والرياضية .

إهداء

إلى التي غمرتني بحبها وحنانها ودفئها فكانت ولازالت رفيقة دربي

وسندي الوحيد في هذه الدنيا

إلى من أرادت أن تبقى البراءة معلمها لسحري وفي أسمى

معانيها أطال الله في عمرها .

أمي الغالية " بيضة "

إلى من ساق عجلات الزمن بصبر وثبات إلى من جعل الحياة تنبض بأسمى معاني

الحياة إلى من أنا لي دربي فكان ولازال مثلي وقديوتي في هذه الحياة إلى الذي

علمني الجد والإجتهاد والإعتماد على النفس ولم يبخل علي بتوجيهاته

ونصائحه أطال الله في عمره

أبي الغالي " العيد "

إلى نجوم طالما أضاءت سماء أمني إلى مصابحي في هذه الحياة إخواني وأخواتي :

" فيصل ، جلال الدين ، رمزي ، عبد السلام والكتكوت هود (هدو) ،

رفيقة ، أسماء إلى أحبائي من قريب أو من بعيد

إلى كل من جمعني بهم الحياة أهدي ثمرة عملي هذا .

فهرس المحتويات

العنوان

- شكر
- إهداء
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول والأشكال
- مقـدـمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية 05
- 2- الفرضيات 06
- 3- أهمية الدراسة 06
- 4- أهداف الدراسة 06
- 5- أسباب اختيار الموضوع 06
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات 07
- 7- الدراسات السابقة 09
- 8- التعليق على الدراسات السابقة 14

الجانب النظري

الفصل الثاني : التكوين والتدريب

- تمهيد 18
- 1- نظريات التكوين 19
- 1-1- النظريات السلوكية 19
- 1-2- النظريات العقلية 19
- 1-3- النظريات الإنسانية 20
- 1-4- نظريات تعليم الكبار 21
- 1-5- نظريات ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية 22
- 2- أهمية التكوين 22
- 2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة 23
- 2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين 23
- 2-3- الأهمية بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية 23
- 3- أهداف التكوين 24
- 4- مبادئ التكوين 26

27.....	5- أنواع التكوين
32.....	6- تقويم العملية التكوينية
32.....	6-1- التدريب نظام متكامل
34.....	7- الاحتياجات التدريبية
34.....	7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية
35.....	7-2- أهمية الاحتياجات التدريبية
35.....	7-3- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
36.....	7-4- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية
37.....	8- التدريب الإداري الموجه بالأداء
37.....	8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء
37.....	8-2- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء
37.....	8-3- أهداف التدريب الموجه بالأداء
38.....	9- أساليب التدريب الإداري
38.....	9-1- المحاضرة
38.....	9-2- الدراسة الميدانية
38.....	9-3- اللجان
39.....	9-4- الجلسات العلمية
39.....	9-5- دراسة حالة
39.....	9-6- الدوران الوظيفي
40.....	10- تقويم التدريب الإداري
40.....	10-1- من حيث رد الفعل
40.....	10-1- من حيث التعلم
40.....	10-1- من حيث السلوك
40.....	10-1- من حيث النتائج
42.....	خلاصة

الفصل الثالث : الإدارة العامة والإدارة الرياضية

44.....	تمهيد
45.....	1- الإدارة العامة
45.....	1-1- نبذة تاريخية
46.....	2-1- ماهية الإدارة
46.....	3-1- تعريف الإدارة
47.....	4-1- نظريات الإدارة
51.....	5-1- المبادئ العامة للإدارة
53.....	6-1- مستويات الإدارة

54.....	7-1- أداء الإدارة العامة
54.....	1-7-1- التخطيط.....
55.....	2-7-1- التنظيم.....
56.....	3-7-1- التوجيه.....
56.....	4-7-1- الرقابة.....
58.....	2- الإدارة الرياضية.....
58.....	1-2- تعريف الإدارة الرياضية
58.....	2-2- أهمية الإدارة الرياضية.....
59.....	3-2- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....
60.....	4-2- أداء الإدارة الرياضية
60.....	1-4-2- التخطيط.....
61.....	2-4-2- التنظيم.....
62.....	3-4-2- التوجيه.....
63.....	4-4-2- الرقابة.....
64.....	أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الطرق المنهجية للبحث

69.....	تمهيد
70.....	1- الدراسة الاستطلاعية
73.....	2- منهج الدراسة
75.....	3- المعالجة الإحصائية.....
76.....	4- حدود الدراسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج الدراسة

78	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
104.....	1- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
110.....	2- استنتاجات عامة.....

خاتمة

اقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية	78
02	توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس	79
03	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي	80
04	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها	81
05	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية	82
06	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة	83
07	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي	84
08	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في علاقة الاتصال الموجودة بينهم و بين الإدارة	85
09	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم لمفهوم التكوين	86
10	توزيع المبحوثين(الموظفين) حسب آرائهم حول قيام الإدارة بإجراء دورات تكوينية دورية للموظفين	87
11	توزيع المبحوثين(الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التكوينية التي قامت بتنظيمها الإدارة وكذا انتظامها	88
12	توزيع المبحوثين(الموظفين) وفق الإجابة "لا" حسب رأيهم في أسباب غياب البرامج التكوينية	89
13	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في كيفية الاختيار لإجراء دورة تكوينية	90
14	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التي أجريت في فترة العمل	91
15	توزيع المبحوثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية	92
16	توزيع المبحوثين حسب آرائهم في أهمية العملية التكوينية للموظف	93
17	يوضح مدى أهمية العناصر المقترحة في الجدول على نجاح العملية التكوينية	94
18	يوضح تحسين الأداء و علاقته بالعملية التكوينية حسب رأي المبحوثين	95
19	رأي المبحوثين حول المجال الذي يحسنه التكوين في الأداء	96
20	يوضح معرفة السبب الذي أدى إلى عدم نجاح العملية التكوينية في تحسين الأداء	97
21	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية في المديرية	98
22	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة العقبات التي تمنعهم من الاستفادة من البرامج التكوينية	99
23	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التكوينية الحالية و موقفهم منها	100
24	يوضح مدى أهمية تأثير البرامج التكوينية	101
25	يوضح و يبرز العلاقة بين برامج التكوين و مهارات العاملين	102

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات الإدارة على مستوى المنظمة	24
02	المستوى الهرمي للأهداف التدريبية	25
03	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	26

26	تطوير الفرد عن طريق التدريب	04
26	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة	05
33	دورة المعلومات المرتدة	06
34	نظام التدريب المتكامل	07
36	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	08
38	المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء	09
49	هرم الحاجات لماسلوا	10
53	يوضح مستويات الإدارة	11
54	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	12
57	العمليات الإدارية	13
78	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم:01	14
79	تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02	15
80	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:03	16
81	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04	17
82	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05	18
83	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06	19
84	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07	20
85	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08	21
86	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09	22
87	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10	23
88	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11	24
89	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12	25
90	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13	26
91	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14	27
92	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15	28
93	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16	29
94	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18	30
95	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19	31
96	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20	32
97	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:21	33
98	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22	34
99	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:23	35
100	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25	36

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 تبعاً لمعطيات الواقع المتغير الذي تعيش فيه.

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والبيادين أصبح تدريب الطاقات البشرية وتأهيلها مطلب ضروري لمواكبة هذا التغير المستمر، واستمرار التفاعل مع مستجداته كما انه يصبح حتمياً 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 أجل 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، فإن الإداري يظل دائماً رجلاً فاعلاً ومؤثراً في العملية الإدارية ويساهم في التصدي لكل المشاكل والتغيرات الطارئة على مستوى المنظمة أو المؤسسة وحتى الدولة والمجتمع، وبالتالي فإن 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 استثماراً حقيقياً في مسيرة الإدارة ونماؤها.

ولقد حظي التدريب في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديداً 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 اختياراً وتدريباً

وتعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات مجالاً خصباً 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 اجل تحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة المسطرة، ولا يتحقق هذا إلا إذا كان أداء هذه الموارد في مستوياته العالية، وان كان العكس فإن أهداف هاته المنظمة 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.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة و علاقته بتحسين مستوى الاداء الإداري و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الفصول :

بدأنا **بالفصل الاول** الذي تناولنا فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها و صياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمشابهة بالموضوع .

ثم يلي ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسماً الى ثلاثة فصول نظرية :

الفصل الثاني: يتعلق بالتكوين من حيث أهدافه و أهميته و الأساليب المعتمدة لتطبيقه وكذلك إبراز أهمية الاحتياجات التدريبية بالإضافة الى إيضاح مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء.

الفصل الثالث : تناولنا فيه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية و تطرقنا فيه الى تعاريف الإدارة بالإضافة الى أهم وظائفها و التطور التاريخي للإدارة الرياضية.

ثم يليه الجانب الميداني الذي قسمناه إلى فصلين، **الرابع** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما **الفصل الخامس** فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها . و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

- 1 الإشكالية.
- 2 المفروضيات.
- 3 أهمية البحث.
- 4 أهداف البحث.
- 5 أسباب اختيار الموضوع.
- 6 الدراسات السابقة والمشابهة.

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 اكبر لاستقرارها.

من هذا نجد أن الإدارة الحديثة تهتم بعملية التكوين أي التدريب لهاته الموارد البشرية ، و الذي يعتبر احد الأنشطة الهامة و الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، و ذلك على مختلف المستويات الإدارية ، و يظهر الدور الذي يلعبه التكوين من خلال العمل على ابتكار أفضل السبل والآليات للاستثمار في المورد البشري ، و توظيف مختلف قدراته الذهنية و الإبداعية في مختلف المهام و الوظائف، المنوطة له على مستوى المنظمة ، و تعتبر الإدارة الرياضية التي هي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة ، و ليست 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، و كذلك لتحقيق مستوى علي من الإشباع الشخصي للأفراد العاملين بها، وهنا يبرز إشكال بحثنا والمتمثل في :

ما واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضية لولاية خنشلة ؟ وما إمكانية تحسين مستوى الأداء الإداري لدى الإداريين المكونين ؟.

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة جزئية كانت كالتالي:

- 1 -كيف يرى مستخدموا مديرية الشباب والرياضة بولاية خنشلة لواقع التكوين ؟
- 2 -ما هي معوقات تفعيل البرامج التكوينية لتحسين أداء المكونين ؟
- 3 -ما أوجه القصور حسب ما يراه المكونون في البرامج التكوينية ؟

2- الفرضيات:

و للإجابة على هاته التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية العامة:

البرامج التكوينية بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة تقتصر على الترقية فقط ولا تساهم في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر عمال ومستخدمي المديرية .

ووضعنا الفرضيات الجزئية التالية:

التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة. سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين قدرات المورد البشري . ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء .

3- أهمية البحث:

يستمد بحثنا هذا أهميته من الاهتمام المتزايد بنشاط التكوين، ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، في عصر يتميز بالتنافس في جذب اليد العاملة المؤهلة، لأنها واجهة المنظمة وعنصرها الفعال في تحقيق أهدافها ، ويعد التكوين وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف التنظيمات التي تسعى إلى الارتقاء والمنافسة وهو أكثر طلبا وفاعلية في الإدارات سواء كانت الحكومية أو غيرها، مما يعطي فرص أخرى للتعامل الجاد والفعال بين العاملين والمتعاملين معها.

4- أهداف البحث:

ارتأينا في بحثنا هذا توضيح مسار العملية التكوينية بالنسبة للموارد البشرية، خاصة في الإدارة الرياضية من خلال إبراز مدى الاقتران بين الجانب النظري للتكوين والجانب العملي له، من خلال الوقوف على واقعه الحالي ومدى مساهمته في تحسين الأداء الإداري لمستخدمي الإدارة الرياضية، كما نحاول إضافة الشيء البسيط من خلال هاته الدراسة في ميدان تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، وذلك باعتبار أن هناك نقص في الدراسات السابقة المتناولة لهذا الموضوع أي في المجال الإداري الرياضي حيث يكمن الجديد في الدراسة الميدانية كنموذج عن الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة).

ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

الاطلاع على واقع التكوين والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية .

التعرف على ابرز الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية.

التعرف على مختلف معوقات العملية التكوينية.

معرفة واقع البرامج التكوينية بين الجانب النظري و الجانب 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 التكوين الجيد والفعال للمورد البشري في المؤسسة الرياضي ة هو السبيل إلى إنقاذ 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، مثال ذلك قضيتي اتحاد خنشلة وكذا رائد القبة مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والتي مردها إلى عدم التكوين الجيد في معرفة القوانين والسبل لحل هته المشاكل .

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:**6-1- التكوين:**

*- لغة: مصدر "كون"، التأليف ، الصنع ، الإنشاء الهيئة والشكل ، وكون تكويننا كون الشيء أحدثه و أوجده .

"التكوين" إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود (1) .

***- اصطلاحا:**

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالتكوين بين مختلف المفكرين، فمنهم من يعرفه بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات ما يجعل هذا الفرد وتلك الجماعة لائقة للقيام بعملها (2)"، وكما عرفته مجموعة أخرى من المفكرين "انه تدريب العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة لإكسابهم مهارات جديدة (3)".

بينما اعتبر آخرون بأن التدريب "وسيلة إلزامية إلى إعادة تأهيل العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة و إلى ترقية الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة الضرورية ليشغلوا أوضاع أو وظائف جديدة (4)".

وكما عرفه بعض الباحثين في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين

(1) - مراد شومارة ، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان، ص 704.

(2) - نجم العراوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ،عمان ،الاردن ،ص13.

(3) - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ط2003/2002، الإسكندرية، مصر، ص 391، 392.

(4) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2001،

العاملين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم الإداري⁽¹⁾ .
وكتعريف إجرائي اعتمدنا في بحثنا هذا على التعريف التالي :
" التكوين هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد أو المجموعات لتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرة المنظمة".

بعض المفاهيم المتعلقة بالتكوين:

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

1- التدريب والتعليم:

غالباً ما يستعمل المدربون كلمة التعليم ضمن عدة عبارات مثل: الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان إذا كان المتدرب مستعداً للتعليم ويعمل المدرب على توفير الفرصة والبيئة الملائمة للتعليم ويعود إلى الفرد المتدرب تولى سائر مسؤولية التعليم⁽²⁾.

2- التدريب والتطوير:

يستخدم التدريب في كثير من الأحيان كمرادف لعملية التطوير أو التغيير، ولكن من خلال دراسة كل عملية من هذه العمليات نجد أن لها مفهوماً يختلف عن الآخر فعملية التطوير عملية واسعة تشمل جميع المجالات النظرية والعملية والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بينما ينصب مفهوم التدريب على شخص أو مجموعة من الأشخاص، يعمل على زيادة كفاءتهم وخبرتهم وإماتهم بدقائق العمل ومضامينه⁽³⁾.

2-6- الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس سريع وليس ببطئ و أدى الشيء ببطئ وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها⁽⁴⁾.
وقد عرف اصطلاحاً بأنه "القيام الشخصي بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لممارسة مهام وأعباء ووظائفهم فهو عبارة عن السلوك عملي يؤديه الفرد أو جماعة من الأفراد د ومؤسسة تتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف أو مرسوم⁽⁵⁾".
وقد وضعنا تعريفاً إجرائياً تمثل في أن "الأداء هو انجاز العمل وفق الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقاً ويتم الأداء من طرف الأفراد والأشخاص فرادى أو جماعات"

(1) - عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001، ص13، 42.

(2) - بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997، ص 12.

(3) - مهدي حسن وآخرون: الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة، 1977، ص 248.

(4) - مراد شومارة، المنجد اللغة والإعلام، مرجع سابق، ص06.12

6-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة:

مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة تعتبر أحد أهم الحلقات الإدارية ضمن الطاقم التنفيذي الولائي بما لها من صلات، والتنسيق مع معظم القطاعات دون استثناء بحكم اغتائها بأكثر نسبة سكانية بالمجتمع ألا وهي الشباب وتشعب إحتياجاته أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1990 و باشرت أعمالها في بداية 1995 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1997 أعيدت هيكله مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : م 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني 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 و كل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب و الرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرباطات و تفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

7- الدراسات السابقة والمشاهدة:

الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة الأولى:

قام الطالب * حازم بن عبيد بن حازم القثامي * بدراسة تحت عنوان " مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة"⁽¹⁾.

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

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

(1) - حازم بن عبيد بن حازم القثامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالا 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: 2003-2004. 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 (166 فرد)، وهذا ما يمثل مجتمع البحث أي (210 فرد)، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة لبحثه حيث وزعها على جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً 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 تماماً 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 أهدافها وفق 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"⁽¹⁾.

وكانت إشكالية بحثه كالتالي:

"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: 2004-2005.

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

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 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 يلي احتياجاتهم التدريبية.

(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، 2004-2005، ص 05.

- 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 الرحمن الراجحي * بدراسة تحت عنوان " تقييم 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 وفقاً لوجهة نظر المتدربين؟".

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

(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، 2006-2007م، ص 04.

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 للتأكد من توافق المهارات التي تتضمنها البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية مع الاحتياجات التدريبية للمدرسين وللجهات المستفيدة.
- 3 تفعيل استخدام الأساليب والوسائل التدريبية المتنوعة والمتعددة بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لتناسب مع طبيعة المهارات والموضوعات.

الدراسات المشابهة:

7-4- الدراسة الرابعة:

قام الطالب * مرنيز أسامة و زرواق 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 مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، خلال السنة الجامعية 2006-2007، وكانت من 2007/04/10 إلى غاية 2007/04/20 وركزت دراسته على عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، كما اقتصرت عينة بحثه على إطارات مديريةية الشباب والرياضة وكانت مختارة حيث إن عددها (14 اطار)، 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، وآخرها 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 و أيضا فيما يخص الترقية.

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

2 - الفعالية التنظيمية و التسييرية للإطارات مديريةية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية.

7-5- الدراسة الخامسة:

قامت الباحثة الدكتورة* عيشة عبد السلام عبد العزيز المشاوي* ببحث تحت عنوان "تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج"⁽¹⁾.

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 سرس البيان 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- التعليق 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 القشامي) 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 الاستبيان، كما

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

ساعدتنا في فهم 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): تقييم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين (فاستفدنا منها في الجانب النظري و صياغة أسئلة الأداة(الاستبيان).

نهایة 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.

لفصل الثاني: *التكوين والتدريب*

تمهيد

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

خلاصة.

تمهيد:

تعتمد كل المؤسسات و المنظمات 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 و أساسيات 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⁾.

⁽¹⁾ - خالد جوادي، نذير قندوزان (2009 جانفي): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية- المفهوم والصيغ- ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.

1- نظريات التكوين:

لقد اعتمدت الكثير من المعاهد و المراكز التدريبية المتخصصة على نظريات خاصة 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:

1- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

2- درجة التكرار⁽¹⁾.

1-1-1- مبادئ النظريات السلوكية :

1 - مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة .

2 - مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيرا بازدياد المؤشرات وبالتالي تكرار وانتظام الاستجابة .

3 - مبدأ تعديل السلوك: إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تأتي إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

4 - مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجيات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تركز على هذه الحاجيات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز المطلوبة منها.

5 - مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد للمزيد من التعلم والتقدم والتمرن والعكس صحيح.

6 - مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كان التعلم أفضل.

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:

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

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

(1) - نجم الغزالي: التدريب الإداري، دار اليازوريل للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان الاردن، ص 83.

- 3- نظرية الجشتالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالمير و نلمان) .
- 4- نظرية التمثيل، رائدها (جيروم بروز).
- 5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل)⁽¹⁾.

ويستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التدريبية:

- أ - مبدأ التعليم والتفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مشيرات البيئة.
- ب - مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة Acconodation و التمثيل Assimilation.

- ج- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى الشبه المحسوب إلى المجرد و المنظم.
- د- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، و تجميع عناصره في صور كلية أثناء عملية التعلم.
- هـ- مبدأ دورية الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو المنشود.
- و- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل و اكتساب المعارف و المهارات.
- ز- مبدأ التدرج في التعلم من الإشارة إلى الكلمة، إلى المفهوم، إلى المبدأ، إلى حل المشكلات.
- ح- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي، الانطلاق من العام إلى الخاص.
- ط- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم، أو المتدرب في عملية الاستقصاء، والانطلاق من البحث في الجزئيات و التفاصيل، و تجميعها للوصول إلى الاستنتاجات و التعميمات.
- ي- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس، إذا وضعت ظروف تعليمية توفرت فيها الشروط و العناصر اللازمة لعملية التعلم و حل المشكلة التي يوجهها المتعلم، و من خلال تأمل المتعلم للعناصر المتوافرة و تفاعله معها، يمكن الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهها و يكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري⁽²⁾.

1-3- النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان و شخصية الفرد الاجتماعية و الإنسانية، بتطويره بصورة كلية و مترابطة و تفاعله في إحداث التطور و التغيير لجميع المقومات السلوكية، و العقلية، و القيم، و الاتجاهات، و التزعات الاجتماعية

(1)،(2) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 85، 84.

والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله فتؤهله للتكيف والنجاح، وأهمها⁽¹⁾:

- 1 - التأثير الاجتماعي.
- 2 - النفعية.
- 3 - الخبرة والاستكشاف.
- 4 - الدافعية.

وأهم مبادئها :

- ✓ 1- الإنسان يكتسب قيمته خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه (مركز دور السلوك).
- ✓ 2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- ✓ 3- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).
- ✓ 4- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.
- ✓ 5- التعلم عن طريق ممارسة العمل.
- ✓ 6- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.
- ✓ 7- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتياً، الرزم التعليمية، الحقائق التدريبية، التعليم المبرمج، الحاسب الالكتروني في البرنامج التدريبي.
- ✓ 8- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان Holislie Approach (العقل، الجسم، الروح، الوجدان)⁽²⁾.

1-4- نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار في إعداد مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات مايلي:

- ✓ 1- امتلاك الأهداف الشخصية لكل فرد.
- ✓ 2- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.
- ✓ 3- القدرة على التفكير المستقل.
- ✓ 4- القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ 5- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية.

(1)، (2) - نجم العراوي: التدرّج الإداري، المرجع السابق، ص 86، 87.

- ✓ 6- شدة التزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- ✓ 7- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .
- ✓ 8- تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم .
- ✓ 9- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم .
- ✓ 10- الاعتزاز بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.
- ✓ 11- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني⁽¹⁾ .

1-5- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة 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 و التدريبية التالية⁽²⁾:

- ✓ 1- بناء فلسفة مشتركة نحو المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة .
- ✓ 2- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها.
- ✓ 3- وضع خطوط اتصالات، ونظام اتصال واضح وثابت بين الأعلى والأدنى، والعكس، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المديرين والمتدربين.
- ✓ 4- إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة .
- ✓ 5- توفير المناخ التنظيمي المناسب، القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم والمتعلم، أو المدرب والمتدرب.
- ✓ 6- تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.
- ✓ 7- العدالة الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

2- أهمية التكوين:

"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"⁽³⁾.

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

(3) - بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع، ص 67 .

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي⁽¹⁾:

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

2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- ✓ 1- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ 2- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ 3- تطوير دافعية الأداء.
- ✓ 4- تساعد على تطوير مهارات الاتصال.
- ✓ 5- تنمية المهارات والقدرات.
- ✓ 6- تنمية الاتجاهات وزيادة مهارات وقدرات الموظف وتسلحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العلية المستوى⁽³⁾.

2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ 1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العاملين.
- ✓ 2- تطوير إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- ✓ 3- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

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

(2)،(3) - عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية لإدارة الجزيرة، ط 1، مصر، ص 31.

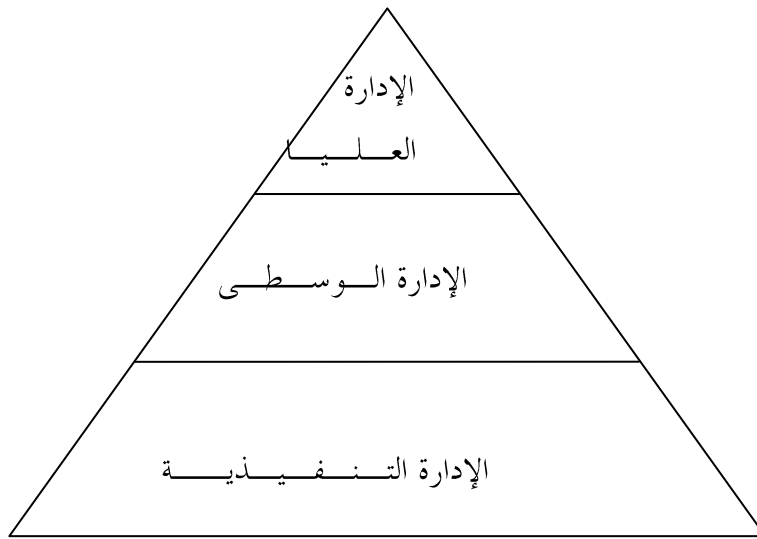
ومما ظهر من أهمية بالغة للتكوين بالنسبة لكل الأطراف المكونة للمنظمة، وانطلاقاً من كل هذا يجب على هاته الأخيرة أن تبين وتحدد الأهداف المراد تحقيقها منه⁽¹⁾.

3- أهداف التكوين:

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

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

شكل رقم(01): مستويات الإدارة على مستوى المنظمة⁽²⁾.



ولأن كل أعمال هذه المستويات الثلاثة تختلف عن المستوى الأخر، 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 الأهداف⁽³⁾ كما يلي:

3-1- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية:

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

3-2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:

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

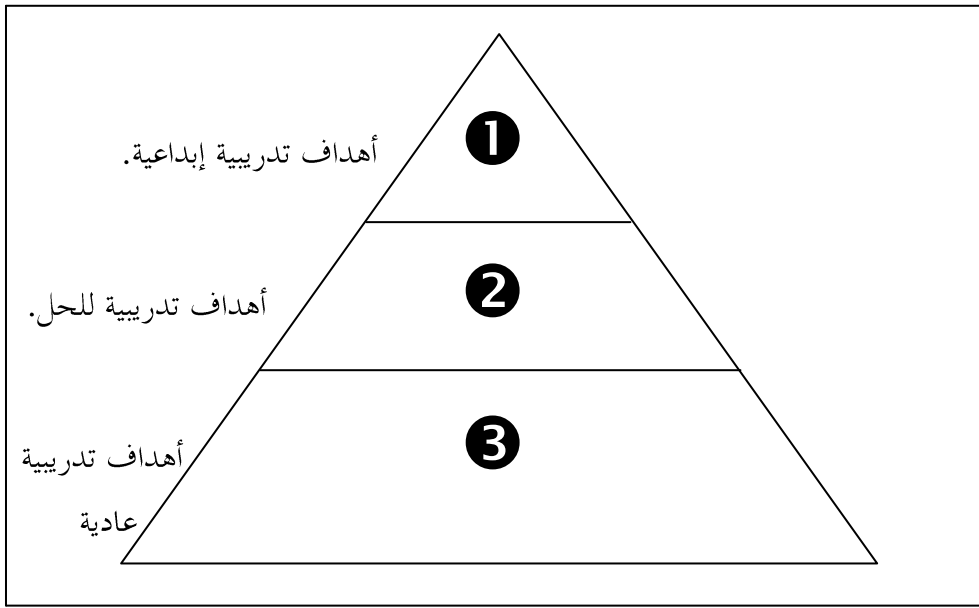
(2) - (3) - حازم بن عبيد بن حازم القناني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 35.

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسئولياتها 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 المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم.

شكل رقم (02): المستوى الهرمي للأهداف التدريبية⁽¹⁾.



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

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

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

✓ 3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

✓ 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

✓ 5- تحقيق أهداف الدولة.

ويهدف التدريب على اختلاف أنواعه إلى ما يلي⁽²⁾:

✓ 1- تنمية المعارف التي تركز على تنمية مهارات المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها، وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.

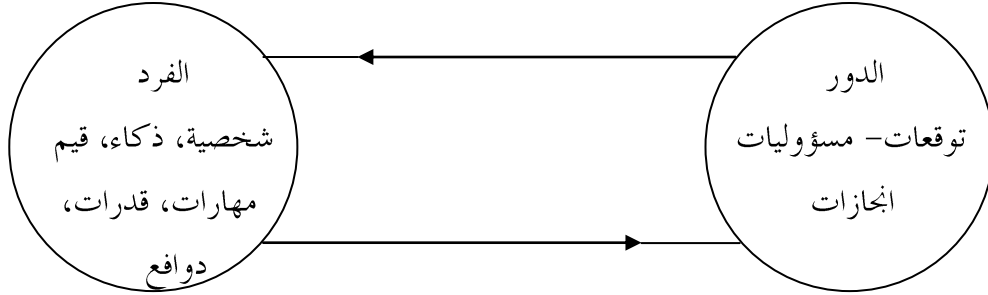
(1) - حازم بن عبيد بن حازم القحطاني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 36.

(2) - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، مرجع سابق، ص 18.

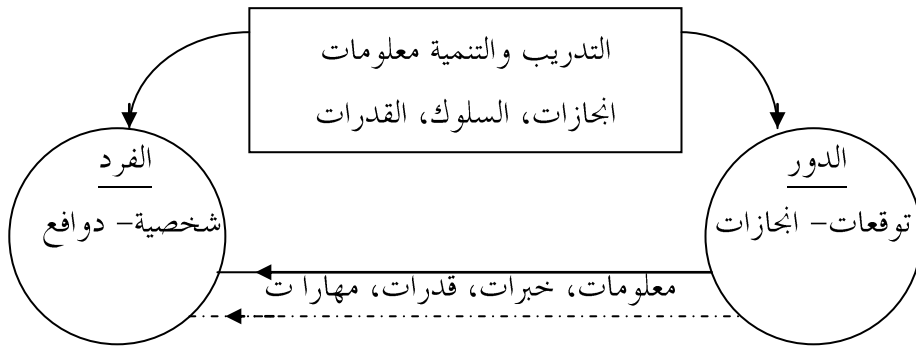
✓ 2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، بتنمية وتحديد المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الفرد، لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية وسلامة.

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

شكل رقم(03): التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه⁽¹⁾.

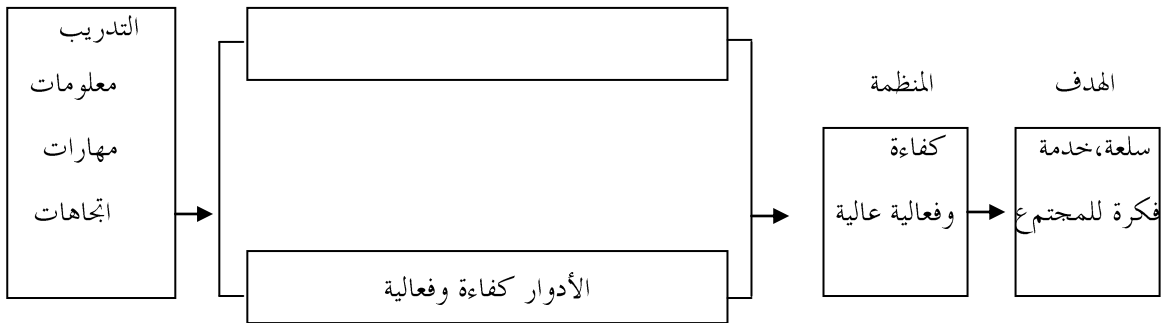


شكل رقم(04): تطوير الفرد عن طريق التدريب⁽²⁾.



شكل رقم(05): التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة⁽³⁾.

الأفراد تنمية وتطوير



4- مبادئ التكوين:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي⁽⁴⁾:

(1)،(2)،(3) - نجم العراوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 17.

(4) - 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 لتطويره 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 يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم. وهناك بعض المفكرين من صنفها كما يلي⁽¹⁾:

- 1- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة.
- 2- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.
- 3- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- 4- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.
- 5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل العقلية وهكذا.
- 6- العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في مجمل الأنشطة المختلفة.
- 7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- 8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعًا على كافة المستويات الإدارية.
- 9- المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

5- أنواع التكوين:

(1) - في: 14/02/2016 الساعة 22:30 www.students-online.com

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل التالية:

5-1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى (1):

1- 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.

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

3- 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 المستحدقة):

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

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 (3).

كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة وكذا حسب احتياجات المنشأة.

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:

(1)، (2)، (3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، ص 133، 194، 195.

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

5-6- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية⁽¹⁾:

1- مستوى الإشراف الأول:

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

2- مستوى الإدارة الوسطى:

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

3- مستوى الإدارة العليا:

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

5-7- التدريب في ضوء احتياجات العمل:

ويقسم إلى:

1- التدريب السابق:

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

2- التدريب التوجيهي:

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

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

3- التدريب أثناء العمل:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو الوظيفة، ويحصل عليه إما من خارج معاهد العمل، أو المراكز المتخصصة، أو من داخل العمل من قبل الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل⁽¹⁾.

إلا أن بعض الباحثين أعطوا أنواعاً أخرى حسب بعض المجالات ومنها:

1 -التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:

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

2 -التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

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

3 -التدريب حسب وقت تنفيذه.

3 1 -التدريب قبل الخدمة أو التعيين.

3 2 -التدريب بعد التعيين مباشرة.

3 2-1- التدريب الأساسي.

3-2-2- تدريب الموظفين الجدد.

3-2-3- التدريب المهني.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنشأة

والدولة كما يلي:

5-8- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- التدريب الإداري الذاتي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد

على تنمية نفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية⁽²⁾.

2- التدريب الفردي:

(1) صالح محمد النويجم: تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ الموافق ل: 2005، ص 16.

(2) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ الموافق ل: 2005، ص 54، 56.

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

3- التدريب الجماعي:

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

5-9- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:

1- التدريب الداخلي:

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

2- التدريب الخارجي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها، للافتقار إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي ألزم الدول النامية بإرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري⁽³⁾.

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

3- التدريب على الوظيفة:

إن الطريقة التي تتبعها معظم المصالح الحكومية هي تدريب الفرد أثناء أدائه لمهام وظيفته، فيعهد إلى الموظف القديم بتدريب الجديد على أعمال الوظيفة خلال الأيام الأولى لاستلامه العمل، ولاشك أن كفاية هذا النوع من التدريب تتوقف إلى كفاءة الموظف القديم، ذلك أن الموظف القديم قد لا يكون له القدرة على التعليم أو الصبر أو التدريب أو قوة البيان للتعبير عن نفسه، وقد تنتقل أخطائه الفنية إلى الموظف الجديد دون قصد، فتدريب الفرد على الوظيفة يمكنه من دراسته ظروف العمل الفعلية بدقة ومراقبة سير العمل، وهنا (4) يحتاج الفرد إلى وقت طويل حتى يلم بدقائق عمله، والواقع أن هذه الطريقة غير كافية لإعداد موظفين

(1) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، المرجع السابق، ص 52.

(2) - (3) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 42، 43.

(4) - عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 277.

صالحين، فالموظف الجديد يسير على خطى الموظف القديم، فانخفاض كفاءة الموظفين هو تقيدهم بالروتين وهدفهم تسليم الأعمال إلى من يخلفهم بنفس الروتين⁽¹⁾.

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 هي⁽²⁾:

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:

- ✓ أ- المدخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدرسين 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، واستمراره 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"، وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المتدربون جميعا يعملون في منشأة واحدة، ويراد تدريبهم في أنواع محددة. إن مدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة المختلفة تأتي جميعها من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها أيضا.

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.

(1)، (2) - حازم بن عبيد بن حازم القناني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 52، 53.

✓ ج- مرحلة المتابعة:

وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي. (1)

◀ 6-1-3- المخرجات:

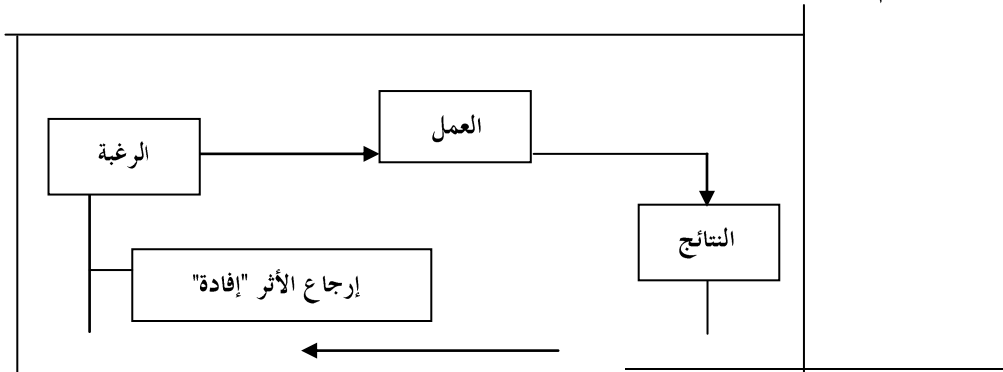
هي تلك الأجزاء "المدخلات المادية والمعنوية والإنسانية"، التي سبق وأن خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وقد يتأخر ظهور مخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقتصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، التنظيمية والإنسانية، أو يتحقق بعضها لدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة، كتعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي (1).

◀ 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 والمقبلات التي يجريها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن (2): * أهداف البرنامج التدريبي. * مدة ومكان البرنامج التدريبي.

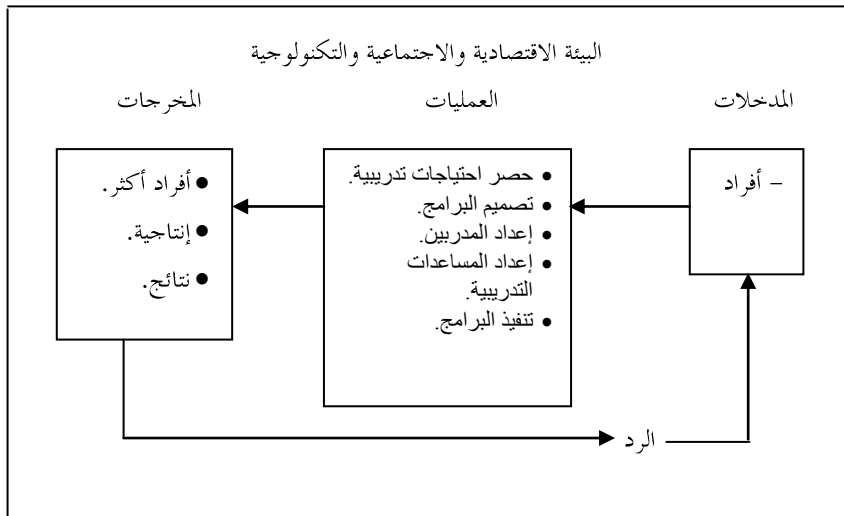
* المادة التدريبية. * المتدربين.
* الأساليب التدريبية. * المدربين.
* الوسائل التدريبية. * ميزانية التدريب.

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 (06): دورة المعلومات المرتدة (3).



(1)(2) - حازم بن عبيد بن حازم الفتامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 55.

(3) - جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد للإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض،

شكل رقم (07): نظام التدريب المتكامل⁽¹⁾.

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 المنشأة⁽⁴⁾.

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

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة التغييرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في المعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة"⁽⁶⁾.

(1) - حازم بن عبيد بن حازم القناني: 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 عبد 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.

(6) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 165.

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

✓ 3- تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.

✓ 4- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة.

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

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

7-3- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية حسب العديد من الكتاب ومن أهمها:

1- اللجان الاستشارية:

وهي أكثر الطرق شيوعا لأنها تشمل جميع مستويات المنظمة الإدارية حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التدريبية وقد تكون هاته خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصيتها .

2- تحليل الخطط والتنبؤات:

هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون انسجام بين أنشطة التدريب وخطط تنبؤات

المنظمة.

3- الاستبانة:

وتشمل أسئلة عن الوظيفة من حيث أعبائها ومسؤوليتها وواجباتها وكل ما يحيط بالموظف، ويمكن

للرؤساء التعليق على إجابات المرؤوسين من خلال خبرة التعامل معهم.

4- قوائم الاحتياجات:

وهي إعطاء الموظف قائمة تمثل أعباء الوظيفة، وكذا يمكن له من تحديد الاحتياجات انطلاقا مما

يساعد وتحدد هذه الطريقة الاحتياجات بدقة.

5- طلبات الإدارة:

وهي مجمل الاقتراحات والتوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تدريبية معينة، ولكن توصف بعدم

الموضوعية و لا تعكس متطلبات هادفة.

6- ملاحظة السلوك: قيام المدير المباشر بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من أجل تحديد نقاط

ضعف أدائه وقد يأخذ هذا النوع وقتا طويلا.

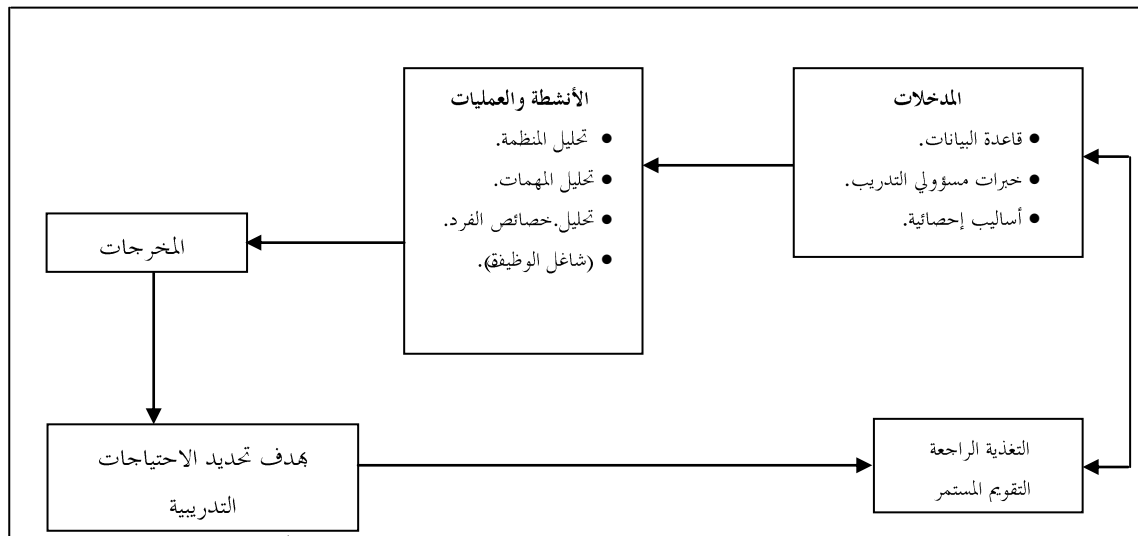
7- تقييم الأداء:

هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، ومكافأة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى.

7-4- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس عدة أهمها:

- 1- تحليل أهداف المنظمة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية .
- 2- تحليل الأفراد من خلال دراسة القدرات والمؤهلات و الدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب وهذا لتحديد من يحتاج إلى التدريب وعلى ماذا سيتدرب.
- 3- تحليل التنظيم بتحديد اتجاه الاستخدام من تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة لمعرفة أين وفي أي وحدات تنظيمية يتطلب الأمر تدريباً.
- 4- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- 5- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رأيهم في احتياجاتهم التدريبية.
- 6- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيهـم.
- 7- تحليل تقارير الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات التدريبية.
- 8- تحليل تقارير بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- 9- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- 10- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- 11- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء⁽¹⁾.



شكل رقم (08): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾

(1) - احمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص 292.

8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:

8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء (1)

هو التدريب الذي يربط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم، ينفذ ويقيم 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:

- ✓ 1- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.
- ✓ 2- يتفق مع احتياجات عمل المؤسسة.
- ✓ 3- يسمح بالتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما هو قائم من أداء وما يجب أن يكون عليه الأداء.
- ✓ 4- تحديد مواطن القوة والضعف بمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، ووضع مؤشرات سهلة وواضحة لقياس الأداء.
- ✓ 5- تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات التي يستلزمها الأداء⁽³⁾.

8-3- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:

يمكن تجسيد الأهداف المرجوة من التدريب الإداري الموجه بالأداء فيما يلي:

- ✓ 1- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين.
- ✓ 2- تسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة مع الأهداف والمواضيع والمدة الزمنية ونوعية المشاركين وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية لخبراء التدريب والمسؤولين عن المراكز التدريبية.
- ✓ 3- تحقيق الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية⁽⁴⁾.

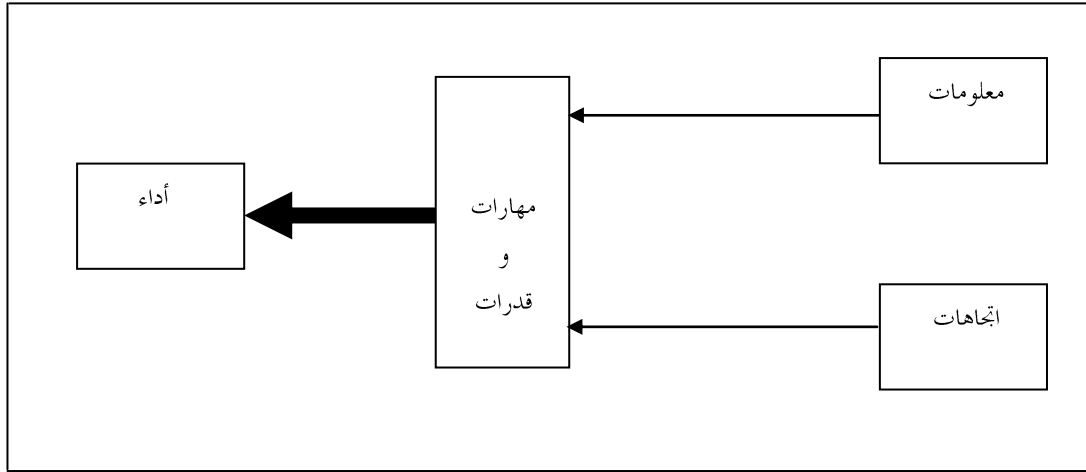
(1) حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 173.

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

(3) 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: 2002، ص 35.

(4) حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 76.

شكل رقم (09): المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء.



9- أساليب التدريب الإداري:

كما تم تعريفه سابقاً فإن 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:

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، التقييم، المتابعة⁽¹⁾.

9-2- الدراسة الميدانية:

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

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.

(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: 2002، ص 35.

ب - المناقشة بحضور عدد من الخبراء والمتخصصين.

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⁾.

4-9-4- الجلسات العلمية:

ومن أنواعها:

1- الندوات:

حيث يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المتخصصين يعرضون وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة ما، والجانب الثاني مجموعة من المستمعين حيث تقوم أساسا على المناقشة المعتمدة⁽²⁾.

2- المؤتمرات:

تستخدم غالبا في تنمية القيادات الإدارية، حيث أنها في التشاور الجماعي عن طريق المناقشة لجمع الدراسات والبحوث المطروحة⁽³⁾.

3- الحلقة الدراسية:

وهي أسلوب تعليم وليس أسلوب تدريب وخاصة بالقيادات الإدارية التي في أغلبها يتم اجتماع القياديين الذين لا تربطهم رابطة جماعية وحتى شعور الانتماء لوحدة العمل، وذلك لتحليل السليم والتفكير النقدي البناء لإيجاد مختلف الحلول واختيار البدائل⁽⁴⁾.

4- المباريات الإدارية:

وهي عبارة عن إثارة لحوافز المتدربين عن طريق المناقشة بينهم.

5-9-5- دراسة حالة:

ويعود الأصل إلى علم القانون وهو وصف المتدرب عن طريق التعبير والتمثيل الحقيقي للكلمات والأرقام الفعلية في الإدارة⁽⁵⁾.

6-9-6- الدوران الوظيفي:

(1)، (2) - سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، مرجع سابق، ص 36، 92.

(3)، (4) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 76، 77.

(5) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 92.

ويشمل ما يلي:

✓ أ- تمثيل الأدوار:

وهو كذلك لعب الأدوار حيث يتضمن التمثيل التلقائي للموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب و أما الباقي فيقومون بدور الملاحظين والمراقبين وبعد التمثيل تكون المناقشة⁽¹⁾.

✓ ب- التنقل بين الوظائف:

وهي تقليد المدرب لعدة وظائف تدريجياً إلى مستوى أعلى ومع ملاحظة الأداء والتقييم من طرف المدرب.

10- تقييم التدريب الإداري:

نظراً لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقييم لهذا التدريب، إذ يجب الحرص أن يكون هذا التقييم عملياً لتحديد مدى فعالية التدريب، في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه. وعند تقييم الجهود التدريبية، هناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها مثل: ما النتائج التي تم تحقيقها؟ ما مدى استمرار تأثير التدريب؟ من هم الموظفون الذين تغير سلوكهم؟⁽²⁾. وللإجابة على هاته التساؤلات يمكن استخدام الإطار الشهير لتقييم العملية التدريبية الذي قدمه "دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick" وذلك من خلال أربع مستويات من النتائج: رد الفعل، التعليم، السلوك، 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⁽³⁾.

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⁽⁴⁾.

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

(1)، (2) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 77، 78.

(3)، (4) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004، ص 719.

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 التدريب وأداء الموظفين الذين لم يتلقوا التدريب ويقام هذا التقويم بعد مرور مدة من الزمن كافية بعد التدريب حتى يتسنى للمتدربين تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، ويعتبر هذا التقويم أصعب من حيث الانجاز مقارنة مع التقويمين السابقين⁽¹⁾.

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 للجوانب التنظيمية المطلوب إحداث التغيير فيها، ثم استنتاج ما إذا كان التدريب عنصراً جوهرياً وفعالاً في استحداث وتغيير الأداء⁽²⁾.

(1)، (2) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 720، 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 معا.

لفصل الثالث: *الإدارة العامة والإدارة الرياضية*

تمهيد

1 الإدارة العامة.

- 1 1 -نبذة تاريخية.
- 2 1 -ماهية الإدارة.
- 3 1 -تعريف الإدارة.
- 4 1 -نظريات الإدارة.
- 5 1 -المبادئ العامة للإدارة.
- 6 1 -مستويات الإدارة.
- 7 1 -أداء الإدارة العامة.

2 الإدارة الرياضية.

- 1 2 -تعريف الإدارة الرياضية.
- 2 2 -أهمية الإدارة الرياضية.
- 3 2 -تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
- 4 2 -أداء الإدارة الرياضية.
- 5 2 -أهمية الموارد البشرية في 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⁽¹⁾، ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها 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 للأداء وللوظائف الإدارية وأهميتها، بالنسبة للإدارة العامة، أما فيما يخص الإدارة الرياضية فسنستطرق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاماً بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي.

(1) - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 11.

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. وقد كان الأساس في هذه التطورات التي تمت في جميع النواحي هي زيادة الإنتاجية الخاصة بالفرد للمجهود المبذول نفسه وبالتالي المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، مهما كانت نوعية الآلات ومجالات استخدامها، في الزراعة والصيد والصناعة والخدمات بأنواعها، فإن الهدف لا يزال واحد وهو إما الحصول على إنتاج أكبر بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بالمدخول أقل، وينطبق هذا على كل أنواع الآلات الأخرى، التي تهدف في النهاية إلى زيادة الرفاهية ومستوى المعيشة، عن طريق استعمالها في مجالات مختلفة، ولقد بدأت مشكلة الإدارة بجوانبها المختلفة من الوقت الذي اختار فيه صاحب المؤسسة مساعدتها لها.

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاضد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة 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 بالمؤسسة⁽¹⁾. ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل المتنوعة عنها والمرتبطة عنها والمرتبطة بها، وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 17.

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 العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة⁽¹⁾.

1-2- ماهية الإدارة:

الإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام امثل 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 ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات وتوجيه القيادة والإشراف وانتهاءً 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 تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها - وايت **White** - بأنها "جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما - فيشر **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⁾، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى - تايلور **Taylor** - بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها".

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

(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 حسين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

وتعتبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة وذلك بان الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة وتنفيذها.

1-4- نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تندرج تحتها نظريات الإدارة وهي:

1-4-1- المدرسة الكلاسيكية:

هي مدرسة ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة لصناعية، حيث تجسد هذه المدرسة التيار الكلاسيكي وبرز رواده فريدريك وانسلوا تايلور **friederich. w. Taylor** الذي لقب بأبوا الإدارة العلمية من خلال غرسه لمفهوم البحث العلمي والإدارة، بالإضافة إلى ماكس وير **Max Weber** و هنري فايول **Henry Fayol** وتندرج تحتها النظريات التالية:

1- نظرية الإدارة العلمية:

وأهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- 1 - وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعني بها نسبة من كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج والتكاليف.
- 2 - البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.
- 3 - القواعد والأصول: للإدارة وأصول علمية وقد نادى **تايلور بان** الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين .
- 4 - تقسيم العمل والتخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح وفير⁽¹⁾.

2- نظرية البيروقراطية:

وتعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق

الأهداف المحدد ومن أهم خصائصها:

- 1 - عدم التحايز.
- 2 - تقسيم الأعمال وتنميطها.
- 3 - تدرج الوظائف ومستويات السلطة.

(1) - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 29.

- 4 - استخدام الخبراء.
- 5 - القواعد والتعليمات.
- 6 - التدوين الكتابي.
- 7 - وجود نظام الخدمة.
- 8 - التفكير في الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- 9 - السرية⁽¹⁾.

3- نظرية المبادئ العامة:

ونلخص مبادئها فيما يلي:

- 1 - مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- 2 - مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرأسي.
- 3 - المبدأ الوظيفي الذي يكمن على أساسية تقييم العمل وتنظيمه.
- 4 - مبدأ المشاورة.

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في لنقاط التالية:

- 1 - النظرة المحدودة للإنسان.
- 2 - التأكيد على المفاهيم السلطاوية كأساس للقيادة.
- 3 - تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم.
- 4 - تركز على اهتمامها بالهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج⁽²⁾.

1-4-2- المدرسة السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

- كانت بدايتها اثر الحرب العالمية الأولى، والتي أثارت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال انعقاد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 ومن أهم أفكارها:
- 1 - لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته وطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارته خلفيته الاجتماعية.
 - 2 - يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.
 - 3 - الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية⁽³⁾.

(1)، (2) - موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 59، 57.

(3) - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 39.

2- مدرسة تنمية التنظيمات:

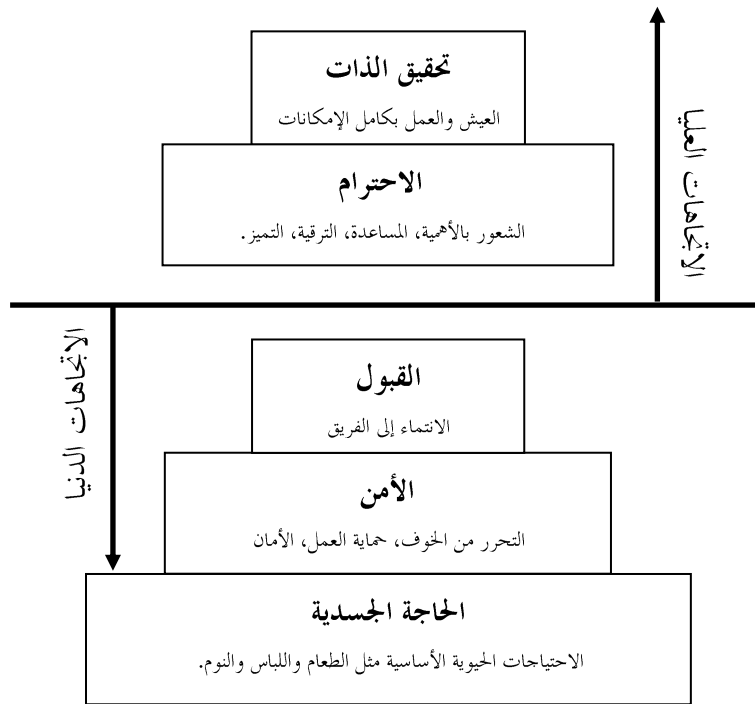
ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي، كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية ودوافعها.

وتدرج تحت هذه المدرسة نظرية -ماسلوا- للحاجات الإنسانية، ونظرية -ماجروجر- "x.y"⁽¹⁾.

2-1- نظرية تدرج الحاجات لماسلوا: Maslow's Hierarchy of Needs

قام إبراهيم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): هرم الحاجات لماسلوا⁽²⁾.



حيث تعتبر نظرية ماسلوا أن الحاجات البشرية تأخذ شكلا متدرجا، فالحاجات في الأدنى تمثل الحاجات الفورية، ويجب تليتها قبل الحاجات العليا.

2-2- نظرية x وy لماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجر التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف وفهم سلوك الأشخاص في مكان العمل.

(1)، (2) - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع سابق، ص33.

يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية X أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون ويكرهون العمل، ويجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لا بد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع.

كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية y أن الناس محفزون طبيعياً للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، ويمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع⁽¹⁾.

1-4-3- المدرسة الكمية للإدارة:

وكذلك مرت القرارات من خلال تعريف الإدارة، على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هيكل تنظيمي ومن أهم مبادئها:

- 1 - التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات، وعلى القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
 - 2 - النظر للتنظيم على أنه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر.
 - 3 - أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.
- وتعتمد هاته المدرسة على الخصائص التالية:

- 1 - تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.
- 2 - العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- 3 - إعطاء أهمية كبيرة للمعيار الفعالية الاقتصادية⁽²⁾.

1-4-4- المدارس الإدارية الحديثة:

1- مدرسة النظم:

لقد اعتمدت هاته المدرسة على اعتبار أن الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الإنسانية المحددة للسلوك التنظيمي، ومن بين أهم ما تنص عليه:

- 1 - الجوانب التي تعتبر موضوع التركيز للدراسة الإنسان هي تكوينه النفسي والاجتماعي.
- 2 - إن البيئة والمجتمع متغير رئيسي آخر، في تحديد السلوك التنظيمي.
- 3 - تعتبر النظريات الجديدة منطلقاً لتفصيل وضع التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي.

2- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم

(1)، (2) - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص35، 34.

الإداري المناسب وتحديد مختلف الوظائف من تخطيط وتدريب، وقيادة مناسبة وهذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين⁽¹⁾.

3- 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 - 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 الذاتي⁽²⁾.

4- 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⁽³⁾.

1-5- المبادئ العامة للإدارة:

استخدم - فايول **Vayole** - لفظ المبادئ بدلا من القواعد أو القوانين لأنه رأى انه من الصعب استخدام المؤثرات الثابتة 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:

1- 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.

2- 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

(1) فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، المرجع السابق، ص 35، 36.

(3) - حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 53.

داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.

3- 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.

4- 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.

5- مكافئة الأفراد:

وتعتبر عنصرا مهما للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الايجابي لديهم، من خلال الربط بين المهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة⁽¹⁾.

6- العدالة:

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

7- 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.

8- السلم الإداري:

يتكون من سلسلة الرؤساء التي بدورها تتفاوت من أعلى إلى أدنى سلطة وهذا المستوى الإداري يسمح بنقل المعلومات والبيانات، من ناحية، وتحديد القيادة من ناحية أخرى.

9- 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⁽²⁾.

10- مبدأ النظام:

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

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

11- وحدة التوجيه:

ويعبر هذا المبدأ عن وجود رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة التي لها الأهداف نفسها ويعتبر من الشروط الأساسية لوحدة العمل والتنسيق⁽¹⁾.

1-6- مستويات الإدارة:

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

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

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (15): يوضح مستويات الإدارة⁽²⁾.



والشكل التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

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

(2) - حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للندىا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 22.

شكل رقم (16): التسميات الشائعة للوظائف الإدارية⁽¹⁾.

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- أداء الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم أداء 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؟".

انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل و التأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها"⁽²⁾، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتنخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

⁽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، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص30.

⁽²⁾ - فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 40.

أ أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

وذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا 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:

ما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه⁽¹⁾.

5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقرار المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبليا⁽²⁾.

1-7-2- التنظيم:

ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا 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 ودقة⁽³⁾.

أ أهمية التنظيم:

✓ 1- وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة.

✓ 2- يحدد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية.

✓ 3- يسمح بالمرور السهل والسلس لعملية الرقابة.

✓ 4- يعطي ضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة.

✓ 5- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.

(1)- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

(2)- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، المرجع السابق، ص 120.

(3)- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 76.

✓ 6- 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، وتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتنخفض 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 التنظيم⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام، أو يستعمل إمكانية أو إمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحققة لهذه الأهداف بحكمة وتعقل"⁽²⁾.

أ أهمية التوجيه:

✓ 1- يعتبر التوجيه محددًا وطريقًا لتحقيق الأهداف.

✓ 2- يعتبر همزة وصل نحو تسيير ونقل التعليمات والأوامر وطرق العمل والأهداف والسياسات عن طريق الأفراد.

✓ 3- تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.

✓ 4- تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساسًا لعملية التوجيه الجيد.

✓ 5- تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب والتداخل والغموض والازدواجية والاحتكاك بين المهام والأنشطة الإدارية.

✓ 6- تعتبر عملية التوجيه سبيلًا 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 وقياسًا دقيقًا للأداء، ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة التي قد تم تحقيقها.

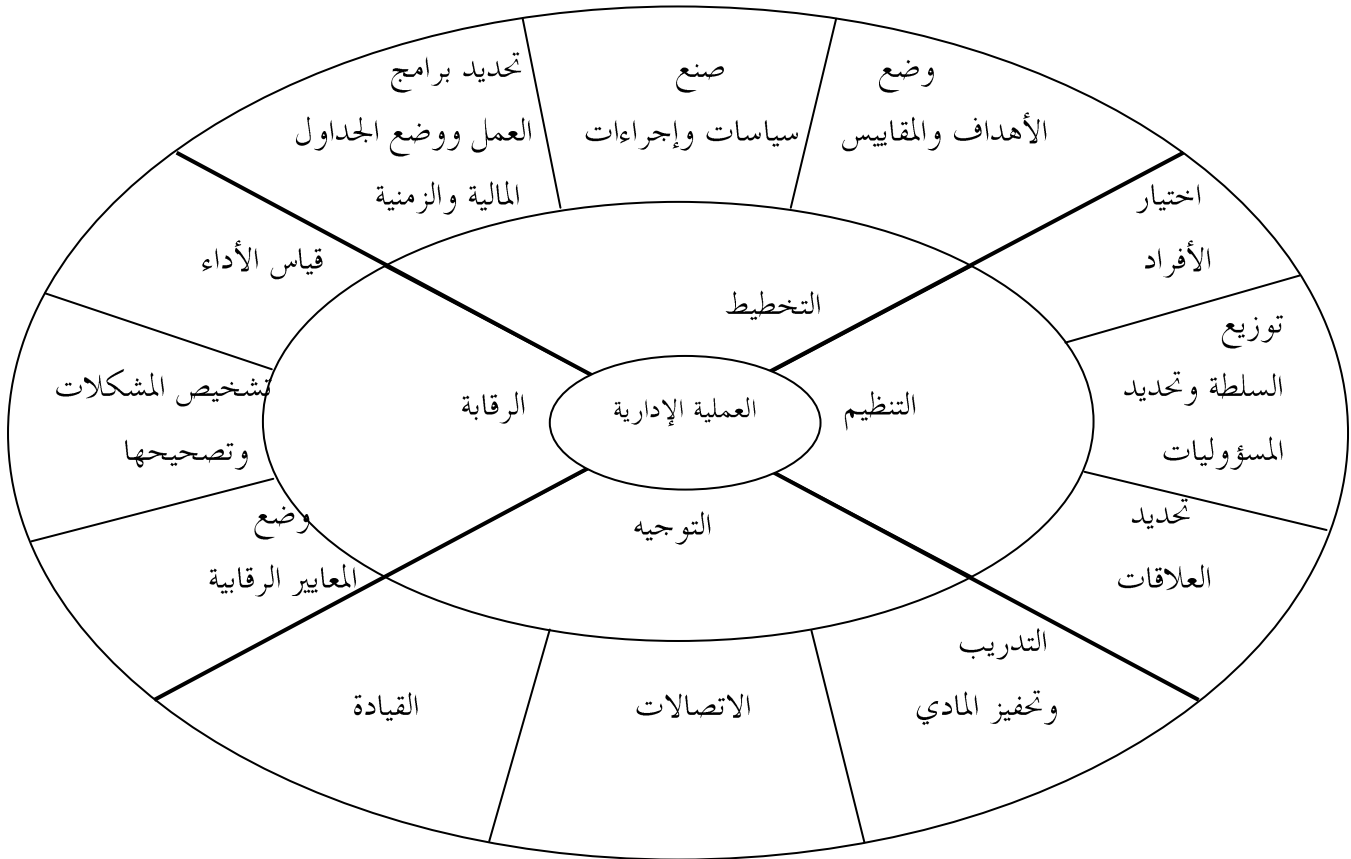
(1)، (2) - فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984، ص 07.

وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة وخارجها، والهدف منها التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد⁽¹⁾.

أ- أهمية الرقابة:

- ✓ 1- تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
 - ✓ 2- تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
 - ✓ 3- محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تماما مع مختلف الوظائف الأخرى.
 - ✓ 4- تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط والسياسات⁽²⁾.
- وفيما يلي شكل يوضح جل العمليات الإدارية:

شكل رقم (17): العمليات الإدارية⁽³⁾.



(1)- علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 09.

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

(3)- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2007، ص 79.

2- الإدارة الرياضية:

2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾.

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 ورقابة مجهود أداؤه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات⁽²⁾.

عرف كل من دوسونس كيلبي و بلاتن 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.

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه. وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر حل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المترن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم

(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.

الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف. فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

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 الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق لأهداف المرسومة⁽¹⁾.

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 ورقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة ماضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين.

على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات

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

والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المخطط طبيعة لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه. فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً 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 عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم 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 وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان 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 وينون 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 قرأنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد انه 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 الذاتية⁽¹⁾.

2-4- أداء 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 فان 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

(1) - فائق حسني أبو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 21.24

معلوم. 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 بالمتجمع 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، أنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ويجهد ومال.

أ أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- ✓ 1- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- ✓ 2- يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- ✓ 3- يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتفاديها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.
- ✓ 4- تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ 5- يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادني حد.
- ✓ 6- الأساس الأول لعمليات الإدارية وبتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- ✓ 7- 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 المنظمة⁽²⁾.

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16، 17.

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص09.

"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 و رأس 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 اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"⁽¹⁾.

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:

- ✓ 1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- ✓ 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- ✓ 3- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- ✓ 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- ✓ 5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- ✓ 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم⁽²⁾.

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 والخوافز أو عدم وجودها.

ويعرفه **إبراهيم عصمت** و**أمينة احمد حسن** بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال"⁽³⁾.

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

(2) - فائق حسني أبو حليمة: الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 51.

(3) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

ويرى صلاح الشنواي أن "التوجيه هو الخطوة التنفيذية". ويعرفه علي الشرقاوي وعمر عنانيم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"⁽¹⁾. ويعرفه إبراهيم عصمت بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب 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 لحاجتهم البشرية"⁽²⁾. كما يعرفه السيد الهواري على انه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف"⁽³⁾.
أ أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

- ✓ 1- تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر وبالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهة الأزمات.
 - ✓ 2- يوفر وينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.
 - ✓ 3- يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه وقدراته وكفاءاته المهنية وتزيد من أدائه الإداري.
 - ✓ 4- التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.
 - ✓ 5- التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد⁽⁴⁾.
- ← 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 ممكنة⁽⁵⁾.

والرقابة عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وهو أيضا التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت

(1)، (2) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ص 14، 16، 11.

(3) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص 19

(4)، (5) - عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مرجع سابق، ص 60. 63

تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج لمطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا⁽¹⁾.

أ أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- ✓ 1- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على ارض الواقع.
- ✓ 2- تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتأثر في مدى كفايته.
- ✓ 3- تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- ✓ 4- تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- ✓ 5- تحافظ وتصون حقوق الأفراد والعاملين.
- ✓ 6- الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات⁽²⁾.

5_ أهمية الموارد البشرية في الادارة 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 المدين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفء والجيد.

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، مرجع سابق، ص 11.15

والمتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب 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.

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 خنشلة.

تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع التكوين (التدريب) 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 التكوين كوظيفة أساسية للموارد البشرية في الإدارة 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 و الزماني 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:

_مجالات الدراسة :

1 1 المجال المكاني والزمني:

أ المجال المكاني:

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 45 استمارة استبيان على مختلف موظفي المديرية.

1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة :

مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة تعتبر أحد أهم الحلقات الإدارية ضمن الطاقم التنفيذي الولائي بما لها من صلات، والتنسيق مع معظم القطاعات دون استثناء بحكم اغتائها بأكثر نسبة سكانية بالمجتمع ألا وهي الشباب وتشعب إحتياجاته أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1990 و باشرت أعمالها في بداية 1995 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1997 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : م 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة. و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني 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، و الرابطة و تفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

2- مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضائه م للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها .

- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصرفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات والأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية و تجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة⁽¹⁾

3-المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

- و تتكون من ثلاثة مكاتب :
- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

- و تتكون من ثلاث مكاتب :

(1) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ: 28 ديسمبر 2006، العدد: 61، المادة: 31، ص 31 .

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .

- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسليية الشباب .

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجموعية .

3-3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين .

- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .

- مكتب الوسائل العامة .

3-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .

- مكتب التقييس و الصيانة.

- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

ب - المجال الزماني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا

بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ابتداء من التاريخ 2016/01/03 إلى

2016/02/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا

الاستبيان بتاريخ 2016/03/22 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2016/03/25.

1

1-3- ضبط متغيرات الدراسة:

1-3-1- 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 احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو **واقع التكوين**

بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري.

(المتغير المستقل: التكوين).

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 بالتجربة⁽¹⁾.

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

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⁾، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستثنائية (43 استمارة)، 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 الصبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي"⁽³⁾، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث⁽⁴⁾،

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي.⁽⁵⁾

2- منهج الدراسة:

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.

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 قلبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر.

(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، ص134.

(3) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكون، الجزائر، 1999، ص64.

(4) فضيل دليو: أسس البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، ص49.

(5) فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قنطينة، الجزائر، 1999، ص152.

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 الدراسة:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص. وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية. وكذلك تعرف الاستمارة 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 وبواسطته يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق. ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

2-2- 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 الاختبار⁽¹⁾. ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه⁽²⁾. وكما يذكر الطرييري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبني ة 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 و لهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق⁽³⁾. 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 باتنة وبسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

(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.

(2)- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

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

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 .

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.

$$ع \longleftarrow 100\%$$

$$ت \longleftarrow \%$$

$$س = ت \times 100 / ع.$$

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية ⁽¹⁾.

و في بعض الأسئلة استعملنا الوسط الحسابي المرجح .

$$\text{متوسط الحساب المرجح: } \frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$$

I : هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة).

Ni: هو تكرار المشاهدة (التكرار) ⁽²⁾.

(1) - محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص 75.

(2) - عبده على وضييف السمرائي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977، ص 75.

4- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

4-1- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة الحصر الشامل لموظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة المتكونة من 43 موظف .

4-2- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 10 ماي 2015.

4-3- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة. 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.

تمهيد :

تهدف هذه الدراسة الموجهة إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة لمعرفة واقع التكوين بها وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري، وماهية أهمية التكوين، إضافة إلى معرفة ووعي الموظفين لهته الأهمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري. لذلك قدمت وطرحت أسئلة على الموظفين والمدير قصد المعرفة والحصول على معلومات مفيدة لموضوع الدراسة:

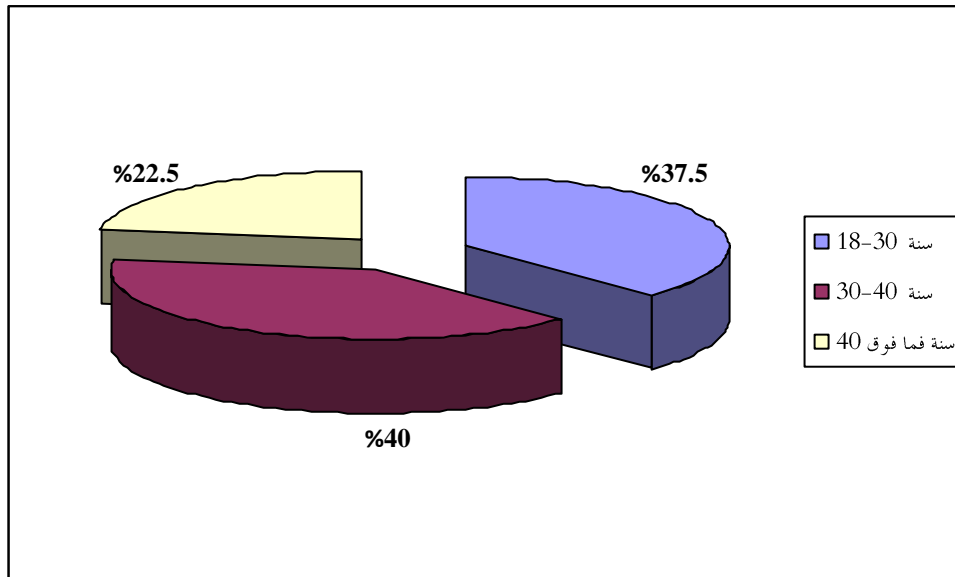
عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01): حول السن.

الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين حسب السن.

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

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية.



الشكل رقم (18): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 01.

تحليل النتائج :

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 يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%)

الاستنتاج :

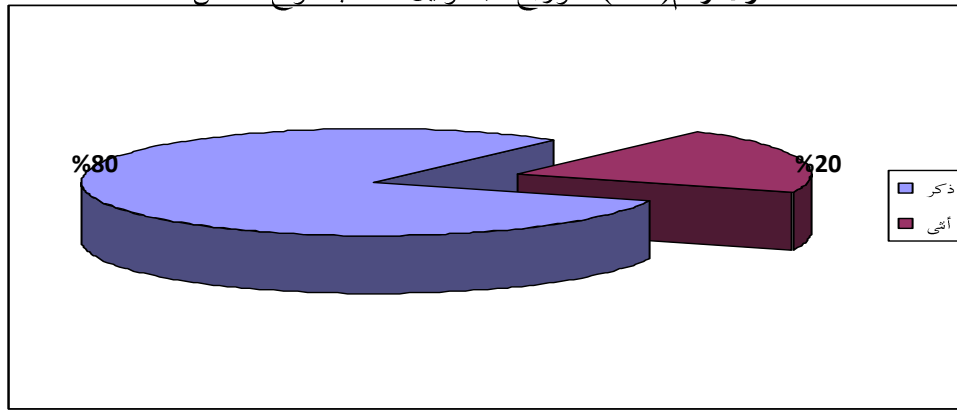
ما نستنتجه من خلال هذه النتائج أن وجود عنصر الاقدمية متوفر لدى الموظفين

السؤال رقم(02) : حول الجنس.

الغرض من السؤال : تحديد المبحوثين حسب الجنس.

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

الجدول رقم(02): توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس.



الشكل رقم (19): تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02.

تحليل النتائج :

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%) .

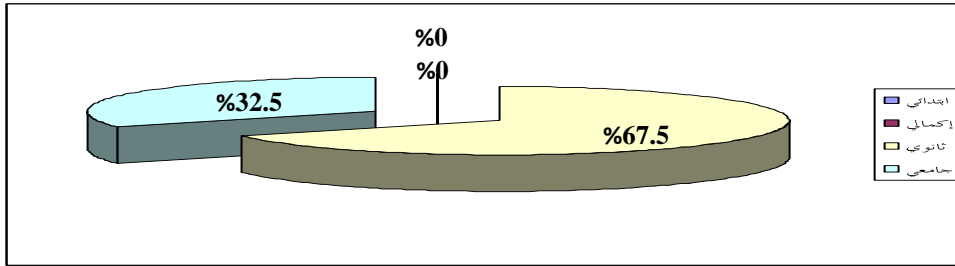
الاستنتاج :

من خلال هذه النتائج نستنتج أن عنصر الذكور هو الغالب والموجود بنسبة أكبر في هذه المديرية

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 (03): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي.



شكل رقم (20): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 03.

تحليل النتائج :

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.

الاستنتاج :

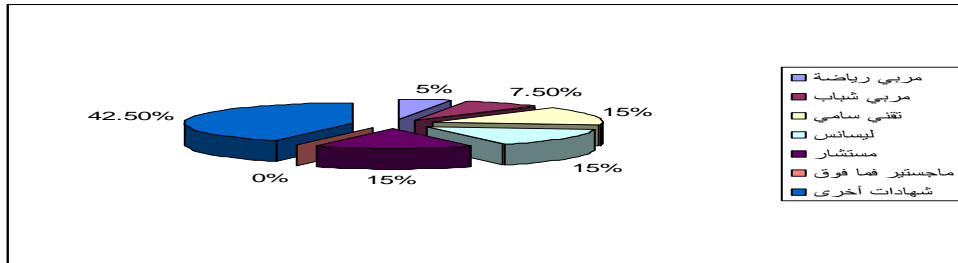
نستنتج من خلال الجدول والتمثيل البياني أن أغلبية الموظفين ذو مستوى دراسي ثانوي

السؤال رقم (04) : حول الشهادة المتحصل عليها.

الغرض من السؤال : تحديد الشهادة المتحصل عليها.

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

الجدول رقم (04): توزيع الباحثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها.



الشكل رقم (21): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 04.

تحليل النتائج :

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (42.5%) تمثل المتحصلين على شهادات أخرى (من معاهد التكوين المختلفة) بينما تأتي نسب الشهادات تقني سامي و ليسانس و مستشار بنسب متساوية (15%) لكل واحدة بينما تمثل نسبة (7.5%) الحاصلين على شهادة مربي شباب و تمثل نسبة (05%) الحاصلين على شهادة مربي رياضة .

الاستنتاج :

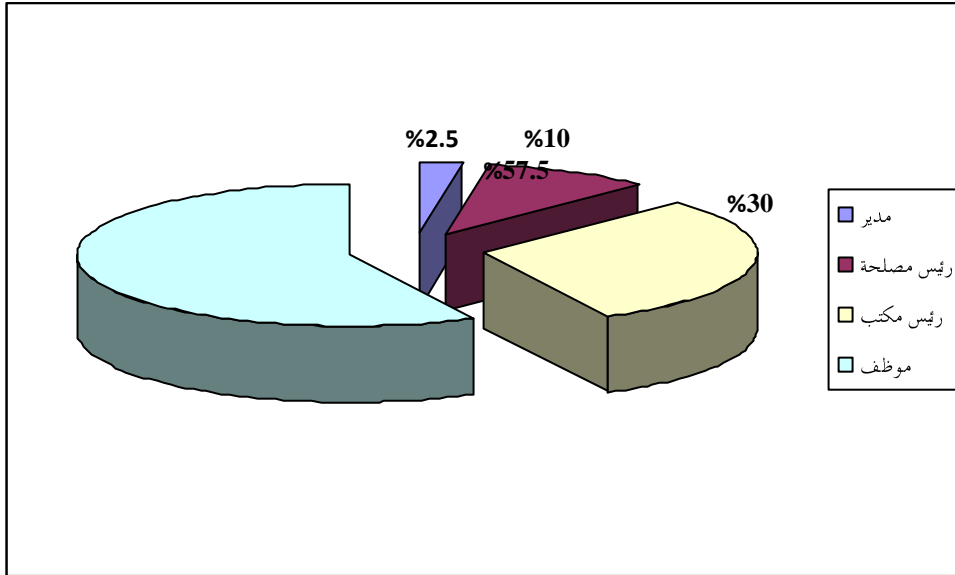
نستنتج من خلال الجدول والتمثيل البياني رقم : 04 أن الحاصلين على شهادات أخرى (من معاهد التكوين المختلفة) بنسبة أكبر من الحاصلين على الشهادات العليا

السؤال رقم (05) : حول المسمى الوظيفي.

الغرض من السؤال : معرفة المستويات الإدارية.

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

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية.



الشكل رقم (22): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 05.

تحليل 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 ومسير هاته المكاتب وكذا مفتشي الشباب والرياضة حوالي ثلاثة وعشرون موظف بنسبة تصل إلى (57.5%).

الاستنتاج :

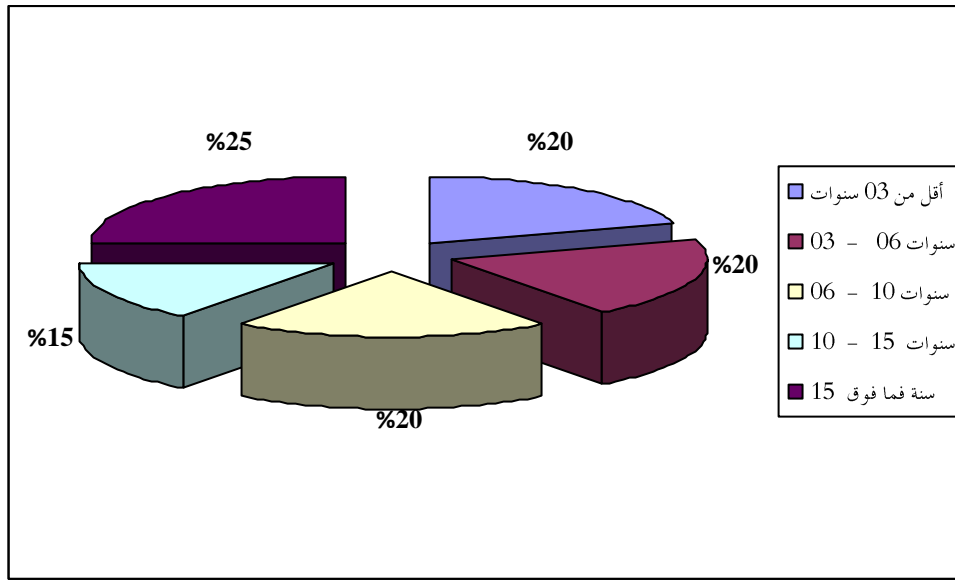
نستنتج من خلال الجدول رقم : 05 تقسيم المرافق الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بالولاية وكل ذو مهامه

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 (06): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة.



الشكل رقم (23): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

تحليل 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.

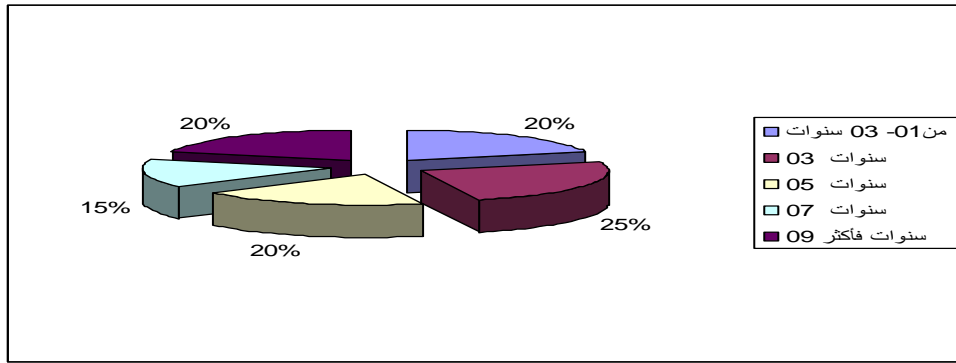
الاستنتاج :

نستنتج حول هذه الأخيرة أن أغلبية الموظفين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة في مناصب مختلفة

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	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 في المنصب الحالي.



الشكل رقم (24): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 07.

تحليل النتائج :

من مجمل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (20%) تمثل عدد الذين لديهم أقل من 03 سنوات خبرة في المنصب الحالي بينما تمثل (25%) عدد المبحوثين الذين لديهم 03 سنوات خبرة ، وتمثل النسبة (20%) عدد الموظفين الذين لديهم 05 سنوات خبرة ، و تمثل النسبة (15%) عدد المبحوثين الذين لديهم 07 سنوات خبرة في المنصب الحالي ، وتمثل النسبة (20%) عدد المبحوثين الذين لديهم أكثر من 09 سنوات خبرة المنصب الحالي.

الاستنتاج :

نستنتج حول هذه الأخيرة أن 10 من موظفي المديرية لديهم خبرة وأقدمية أكثر من 15 سنة في منصبهم الرئيسي وهذا ما يعود بالإيجاب على السير الحسن داخل المديرية وأيضاً على الموظفين الجدد

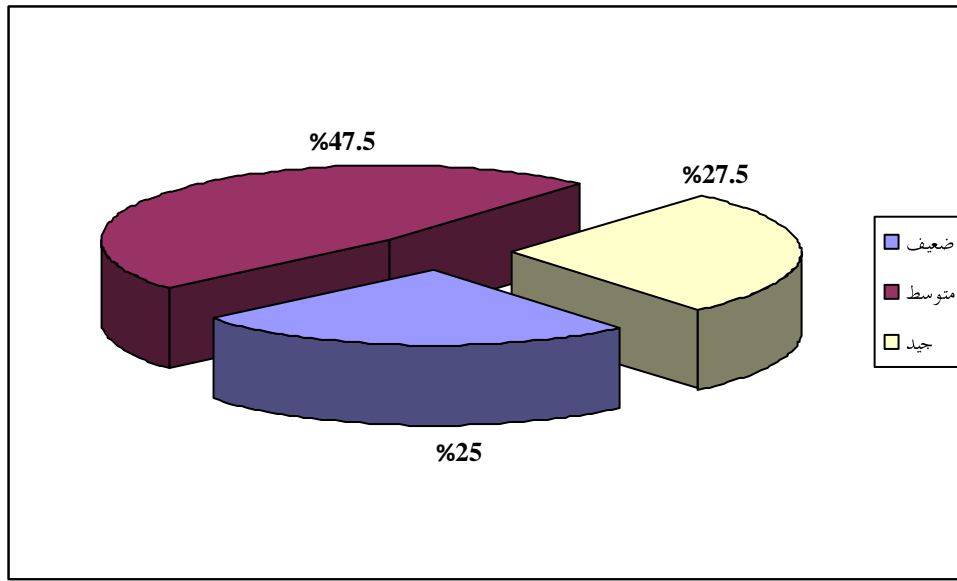
عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث

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

الغرض من السؤال : معرفة مدى علاقة الاتصال بين الموظف و الإدارة.

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

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في علاقة الاتصال الموجودة بينهم و بين الإدارة.



الشكل رقم (25): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

تحليل 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 .

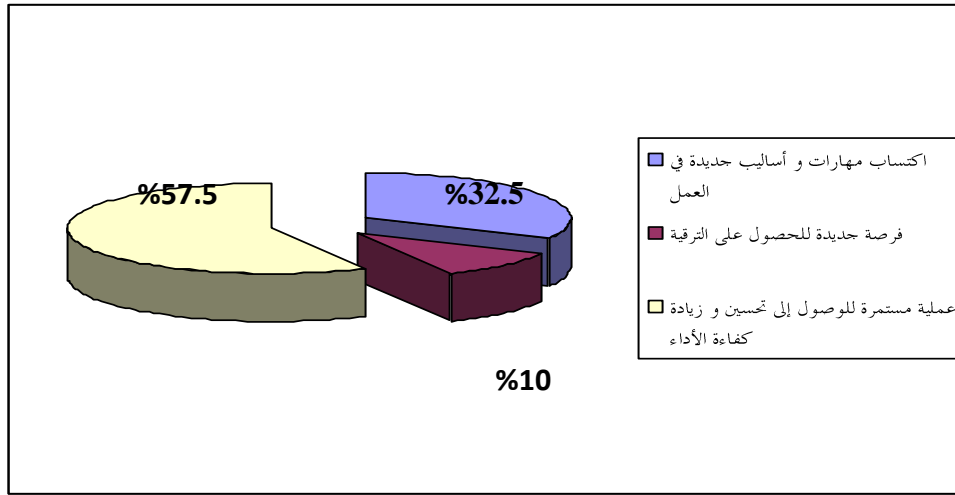
الاستنتاج :

نستنتج مما سبق أن علاقة الاتصال الموجودة بين الموظفين والإدارة متوسطة

السؤال رقم (02): حسب رأيك ما مفهوم التكوين؟
الغرض من السؤال : معرفة رأي الموظفين لمفهوم التكوين.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اكتساب مهارات و أساليب جديدة في العمل	13	32.5 %
فرصة جديدة للحصول على الترقية	04	10 %
عملية مستمرة للوصول إلى تحسين و زيادة كفاءة الأداء	23	57.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم(09): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم لمفهوم التكوين.



الشكل رقم(26): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09 .

تحليل النتائج :

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (47.5%) يرون أن التكوين عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة الأداء بينما ترى نسبة (10%) انه عبارة عن اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل ، كما ترى نسبة (42.5%) أن مفهوم التكوين هو فرصة جديدة للحصول على الترقية .

الاستنتاج :

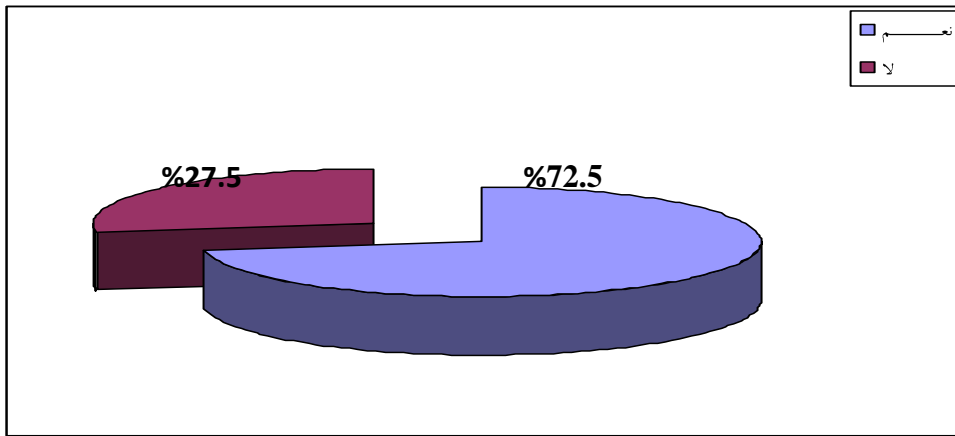
نستنتج من التحليل السابق ذكره أن عملية التكوين هي عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة كفاءة الأداء

السؤال رقم (03) : هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية دورية؟

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



الشكل رقم(27): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

تحليل النتائج :

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

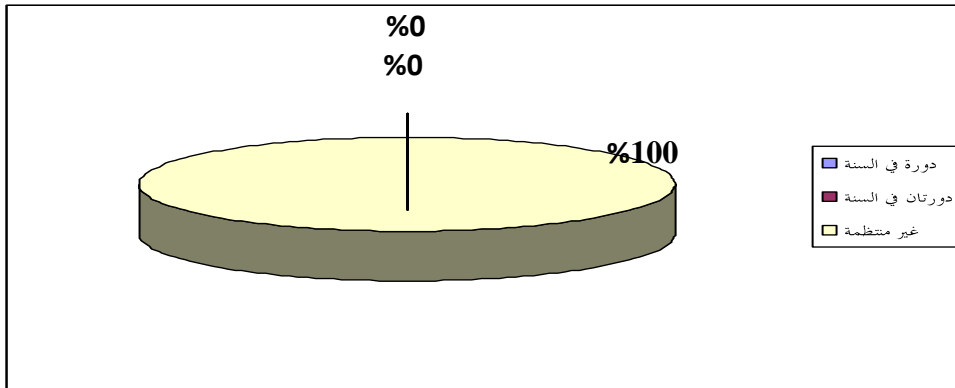
الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول رقم (10) أن الإدارة تقوم بآءعداد برامج تكوينية دورية

السؤال رقم (04) : إذا كانت الإجابة " نعم " ما عددها؟
غرض السؤال : معرفة انتظام إجراء الدورات التكوينية الموجودة.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دورة في السنة	00	% 00
دورتان في السنة	00	% 00
غير منتظمة	29	% 100
المجموع	29	% 100

الجدول رقم (11): توزيع الباحثين (الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التكوينية التي قامت بتنظيمها الإدارة و كذا انتظامها.



الشكل رقم(28): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11.

تحليل النتائج :

تكتمل لعرض نتائج السؤال السابق ترى نسبة (100 %) من عينة البحث التي أجابت (نعم) أي تقوم الإدارة بإجراء دورات تكوينية وترى كذلك أن عملية إجرائها غير منتظمة .

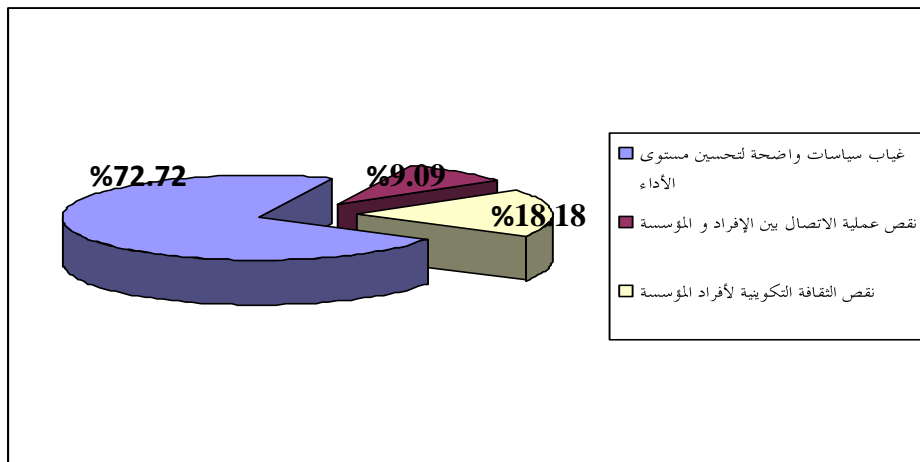
الاستنتاج :

نستنتج من هذه الأخيرة أن المديرية أو الإدارة تقوم بآء عداد برامج تكوينية دورية غير منتظمة

لسؤال رقم (05) : إذا كانت الإجابة " لا " في رأيكم أين يكمن السبب؟
الغرض السؤال : معرفة السبب وراء غياب البرامج التكوينية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسب المئوية
غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء	08	72.72 %
نقص عملية الاتصال بين الأفراد و المؤسسة	01	9.09 %
نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة	02	18.18 %
المجموع	11	100 %

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين (الموظفين) وفق الإجابة " لا " حسب رأيهم في أسباب غياب البرامج التكوينية.



الشكل رقم(29): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12.

تحليل النتائج :

من خلال قراءة هذا الجدول نرى بان نسبة (72.72%) من المجيبين بان الإدارة لا تقوم بإعداد برامج تكوينية ترى السبب في ذلك راجع إلى غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء ، بينما ترى نسبة (9.09%) أن السبب راجع إلى نقص عملية الاتصال بين الأفراد و المؤسسة وكما ترى نسبة (18.18%) أن السبب راجع إلى نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة.

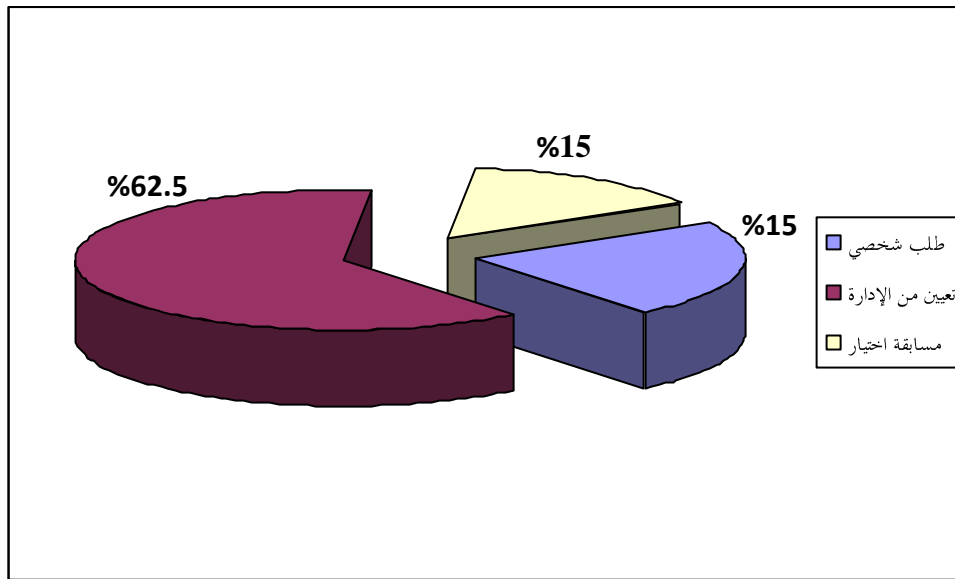
الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول السابق ذكره أن سبب إعداد برامج تكوينية غير منتظمة يعود إلى غياب سياسات واضحة لتحسين الأداء

السؤال رقم (06) : كيف تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية؟
الغرض من السؤال : معرفة الأسلوب المتبع في الاختيار للبرنامج التكويني.

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 (13): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في كيفية الاختيار لإجراء دورة تكوينية.



الشكل رقم (30): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13.

تحليل النتائج :

من قرأنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة (22.5%) ترى بان عملية الاختيار للالتحاق بالبرنامج التكويني تتم عن طريق الطلب الشخصي كما ترى نسبة (62.5 %) أن عملية الاختيار تتم عن طريق التعيين المباشر من طرف الإدارة ، بينما النسبة المتبقية (15%) ترى أن الاختيار يتم عن طريق مسابقة اختبار.

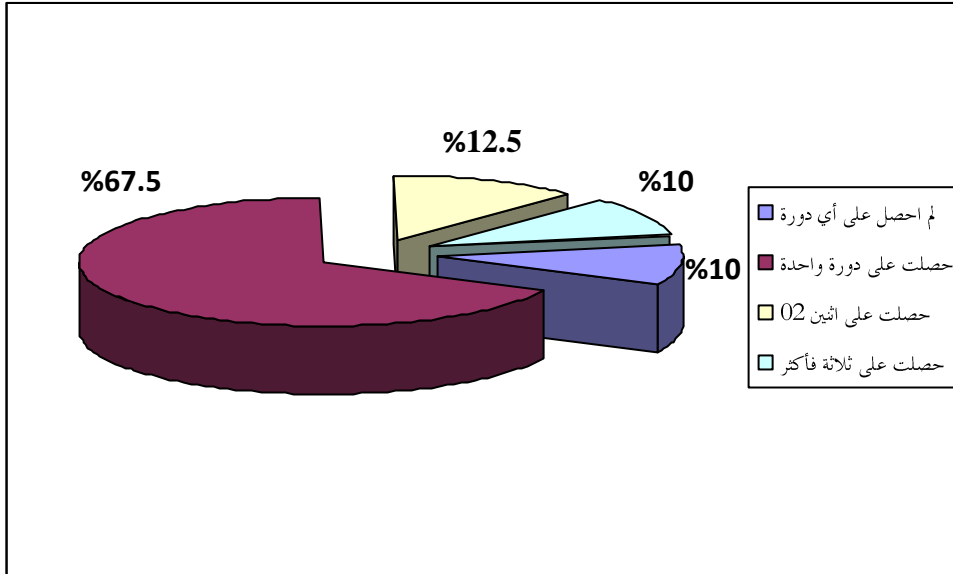
الاستنتاج :

نستنتج من التحليل السابق أن عملية الاختيار لإجراء دورة تكوينية يتم عن طريق التعيين المباشر من الإدارة

السؤال رقم (07) : ما هو عدد الدورات التكوينية التي تحصلت عليها منذ التحاقك بالمديرية ؟
الغرض من السؤال : معرفة عدد الدورات التكوينية التي أجراها المبحوثين طيلة فترة عمله.

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

الجدول رقم(14): توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التي أجريت في فترة العمل.



الشكل رقم(31): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

تحليل النتائج :

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

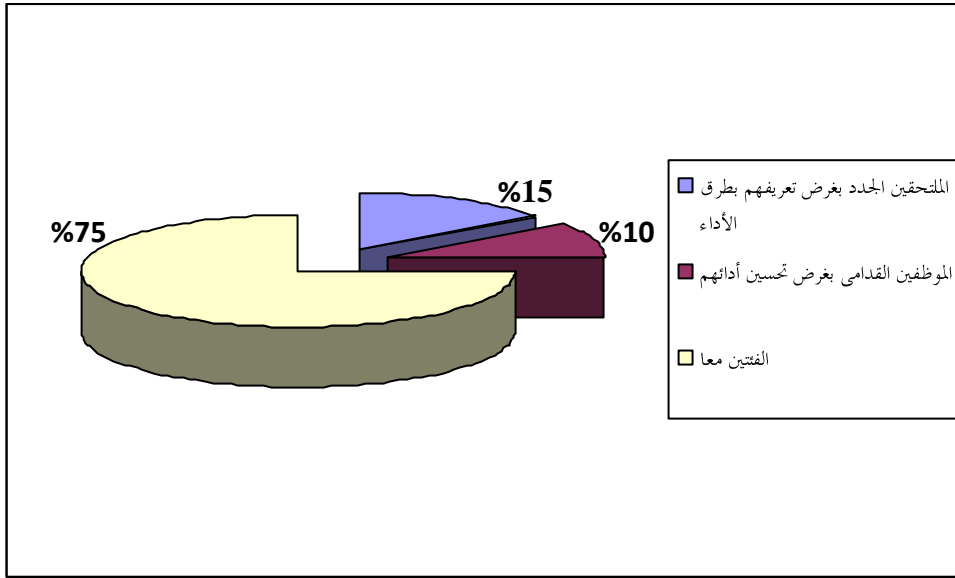
الاستنتاج :

نستنتج من التحليل السابق أن عدد الدورات التدريبية التي أجراها الموظفين طيلة فترة عملهم بالمديرية تقريبا دورة واحدة .

السؤال رقم (08) : في رأيك هل تقتصر العملية التكوينية على؟
الغرض من السؤال : معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية.

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

الجدول رقم (15): توزيع الباحثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية.



الشكل رقم (32): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 15.

تحليل النتائج :

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

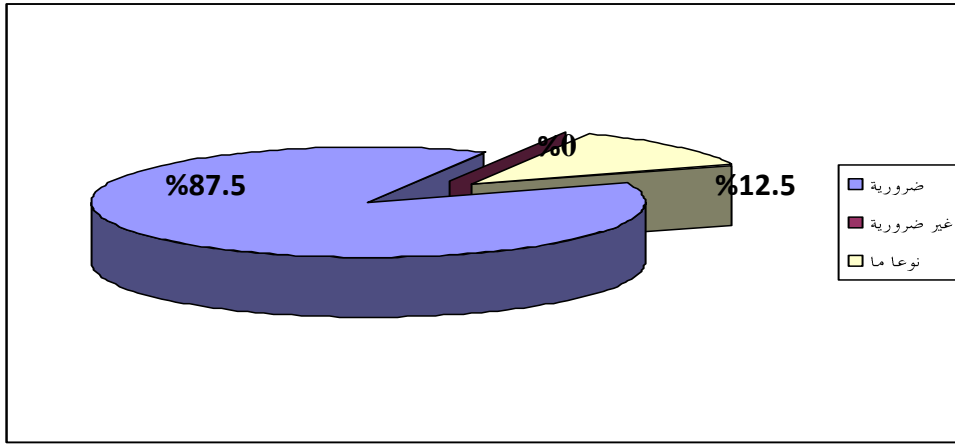
الاستنتاج :

نستنتج من الجدول رقم 15 أن الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية هي المتحقيين الجدد والموظفين القدامى معا

السؤال رقم (09) : كيف تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني للموظف؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى أهمية العملية التكوينية في المسار المهني للموظف.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسب المئوية
ضرورية	35	% 87.5
غير ضرورية	00	% 00
نوعا ما	05	% 12.5
المجموع	40	% 100

الجدول رقم (16): توزيع الباحثين حسب آرائهم في أهمية العملية التكوينية للموظف.



الشكل رقم (33): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16.

تحليل النتائج :

من الملاحظ في قراءة الجدول نجد أن أغلبية إجابات الباحثين بنسبة (87.5%) يرون أن العملية التكوينية ضرورية في المسار المهني للموظف بينما كانت الإجابة العكسية بأنها غير ضرورية كانت معدومة ، في حين يرى البعض أنها ضرورية إلى درجة ما و ذلك بنسبة (12.5%).

الاستنتاج :

من التحليل السابق نستنتج أن العملية التكوينية ذات أهمية وضرورية في المسار المهني للموظف

السؤال رقم (10): رتب حسب الأهمية العناصر التي تساهم في نجاح العملية التكوينية إذا استفدت من دورة تكوينية (01-05)؟

الغرض من السؤال : معرفة العناصر الأكثر أهمية في نجاح العملية التكوينية (تسلسلها حسب الأهمية).

الاقتراحات	الرتبة	عدد التكرارات	المتوسط الحسابي (X)
وضوح الأهداف و البرامج المسطرة	01	08	3.6
	02	04	
	03	04	
	04	04	
	05	20	
الاعتناء الكامل بعملية تصميم البرامج التكوينية	01	04	3.25
	02	05	
	03	10	
	04	19	
	05	02	
الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا	01	08	2.55
	02	12	
	03	12	
	04	06	
	05	02	
تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون	01	05	2.65
	02	16	
	03	10	
	04	06	
	05	03	
ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي - الأداء الفعلي-	01	12	2.9
	02	04	
	03	09	
	04	06	
	05	09	

الجدول رقم (17): يوضح مدى أهمية العناصر المقترحة في الجدول على نجاح العملية التكوينية.

تحليل النتائج :

من قراءة الجدول أعلاه نجد أن حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة يعبر عن مدى أهميتها من حيث الترتيب حيث نرى أن المتوسط الحسابي للعبارة " وضوح الأهداف و البرامج المسطرة" يساوي إلى " 3.6" أما المتوسط الحسابي للعبارة " الاعتناء الكامل بعملية تصميم البرامج التكوينية" فيساوي إلى " 3.25" بينما العبارة " تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون " فيساوي إلى " 2.65" بينما في العبارة " الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا" فيساوي إلى

"2.55" بينما العبارة "ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي - الأداء الفعلي" فيساوي إلى "2.9" وقد تم حساب المتوسط الحساب انطلاقا من عدد التكرارات .

الاستنتاج :

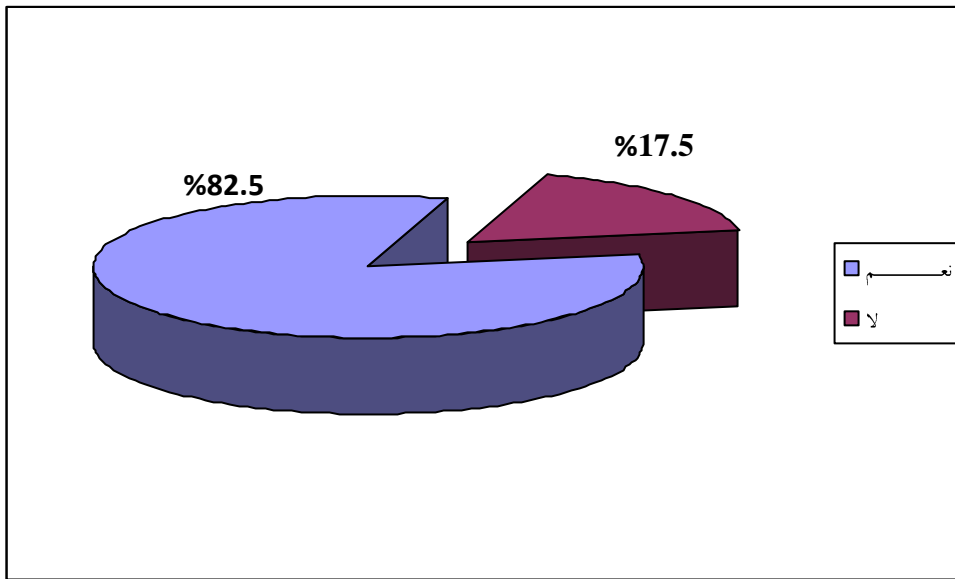
نستنتج مما سبق أن كل هذه العناصر تساهم في نجاح العملية التكوينية بالإدارة

السؤال رقم (11): هل تعتبرون أن كل عملية تكوين تؤدي إلى تحسين الأداء؟

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

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

الجدول رقم (18): يوضح تحسين الأداء و علاقته بالعملية التكوينية حسب رأي المبحوثين.



الشكل رقم (34): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18.

تحليل النتائج :

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

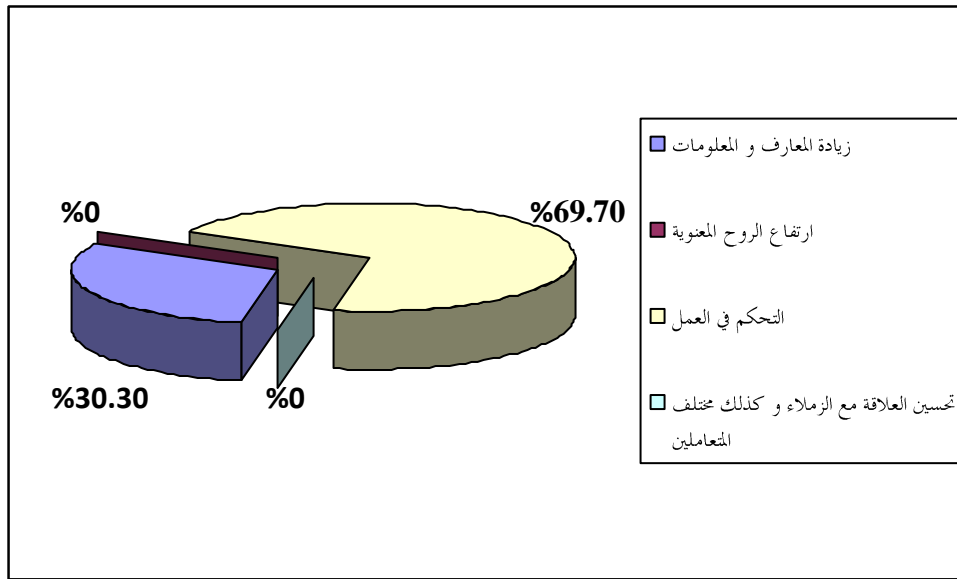
الاستنتاج :

نستنتج من خلال الجدول رقم 18 أن كل عملية تكوين تؤدي إلى تحسين الأداء .

السؤال رقم (12): إذا كانت الإجابة "نعم" هل كانت في مجال؟
الغرض من السؤال : معرفة مجال الأداء الذي يحسنه التكوين.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
زيادة المعارف و المعلومات	10	% 30.30
ارتفاع الروح المعنوية	00	% 00
التحكم في العمل	23	% 69.70
تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين	00	00
المجموع	33	% 100

الجدول رقم (19): رأي الباحثين حول المجال الذي يحسنه التكوين في الأداء.



الشكل رقم (35): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 19.

تحليل النتائج :

انطلاقاً من قراءة الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته (30.30%) ترى أن المجال الذي يعمل التكوين على تحسينه هو في زيادة المعارف و المعلومات بينما ترى نسبة (69.70%) أن المجال هو التحكم في العمل.

الاستنتاج :

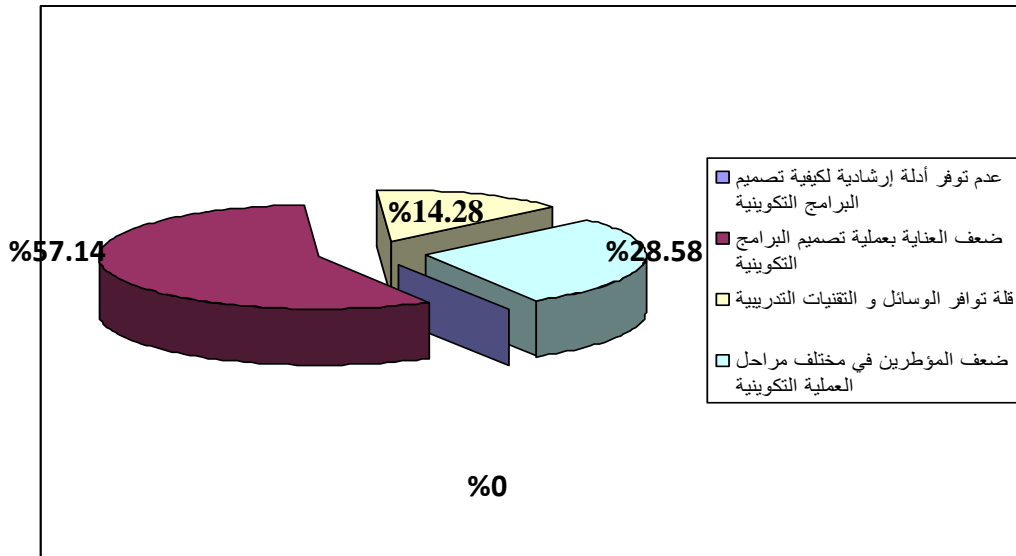
نستنتج من خلال تحليل الجدول رقم 19 أن مجال الذي يعمل التكوين على تحسينه هو التحكم في العمل

السؤال رقم (13) : إذا كانت الإجابة "لا" ما السبب؟

الغرض من السؤال : معرفة أسباب عدم الاستفادة من البرامج التكوينية في تحسين الأداء.

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

الجدول رقم (20): يوضح معرفة السبب الذي أدى إلى عدم نجاح العملية التكوينية في تحسين الأداء.



الشكل رقم (36): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 20.

تحليل النتائج :

ترى نسبة (%57.14) أن سبب عدم الاستفادة من البرامج التكوينية راجع إلى ضعف العناية بعملية تصميم هذه 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 التكوينية .

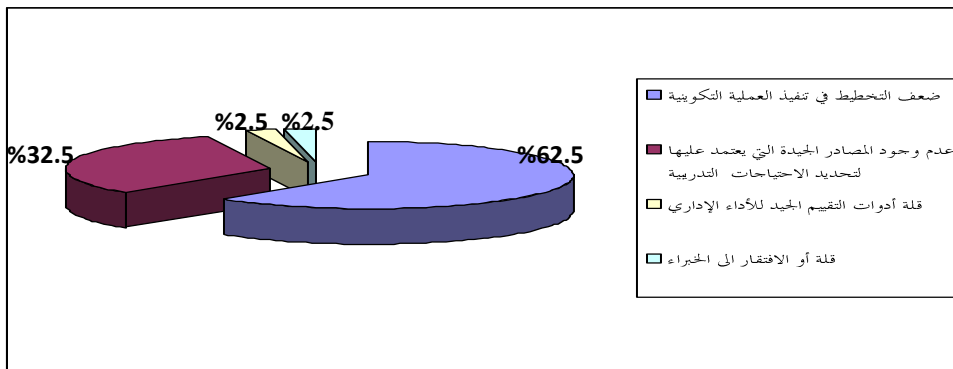
الاستنتاج :

من التحليل السابق نستنتج أن من أسباب عدم الاستفادة من البرامج التكوينية في تحسين الأداء هو ضعف العناية بعملية تصميم هذه الأخيرة

السؤال رقم (14): أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسستكم؟
الغرض من السؤال : معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية	25	62.5 %
عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية	13	32.5 %
قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري	01	2.5 %
قلة أو الافتقار إلى الخبراء	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (21): توزيع الباحثين حسب رأيهم في معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية في المديرية.



الشكل رقم (37): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 21.

تحليل النتائج :

ترى نسبة الأغلبية (62.5%) أن أهم معوقات تنفيذ العملية التكوينية هو ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية ، بينما ترى نسبة (32.5%) أن عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أهم الأسباب بينما و بنسبة (2.5%) ترى أن قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري هي أهم الأسباب بينما ترى نفس النسبة (2.5%) أن قلة أو الافتقار إلى الخبراء هو أهم المعوقات .

الاستنتاج :

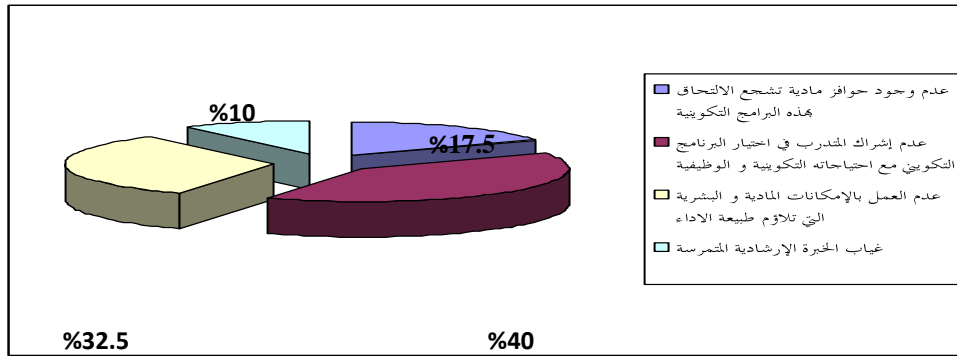
من التحليل السابق نكون قد توصلنا إلى أنه تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة في ضعف التخطيط

السؤال رقم (15) : حسب رأيك ما هي العقبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التكوينية؟
الغرض من السؤال : معرفة العقبات التي تمنع الاستفادة من البرامج التكوينية.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية	07	17.5 %
عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية و الوظيفية	16	40 %
عدم العمل بالإمكانات المادية و البشرية التي تلاؤم طبيعة الأداء	13	32.5 %
غياب الخبرة الإرشادية المتمرسه	04	10 %
المجموع	40	100 %

الجدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة العقبات التي تمنعهم من الاستفادة من البرامج

التكوينية



الشكل رقم (38): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22.

تحليل النتائج :

حسب قراءة الجدول نجد أن نسبة (17.5%) ترى أن أهم العقبات هي عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية وترى نسبة (40%) أن أهم العقبات هي عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية و الوظيفية، بينما ترى نسبة (10%) أن أهم العقبات هي غياب الخبرة الإرشادية المتمرسه.

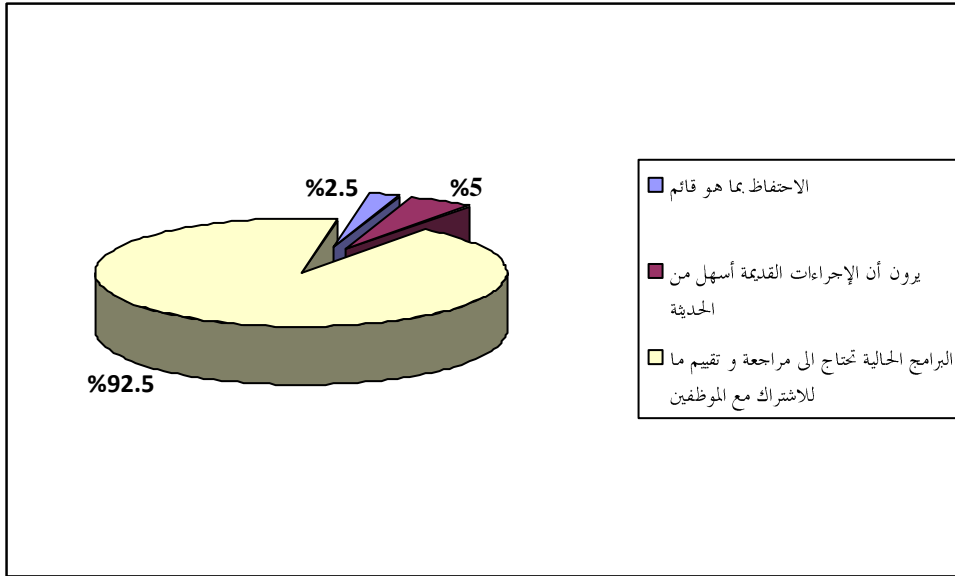
الاستنتاج :

نستنتج أن العقبات التي من الاستفادة من البرامج التكوينية هي عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية والوظيفية

السؤال رقم (16): ما موقف العاملين من البرامج والخطط التكوينية الحالية؟
الغرض من السؤال: التعرف على رأي العاملين في البرامج التكوينية 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 (23): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التكوينية الحالية و موقفهم منها.



الشكل رقم (39): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 23.

تحليل 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.

الاستنتاج :

نستنتج أن رأي الموظفين في البرامج التكوينية الحالية يحتاج إلى مراجعة و تقييم ما للاشتراك مع العاملين

السؤال رقم (17): أين تكمن أهمية تأثير البرامج التكوينية؟ رتب حسب الأهمية (01-04)؟
الغرض من السؤال : معرفة أهم العناصر التي تتأثر بالعملية التكوينية .

المتوسط الحسابي	عدد التكرارات	الرتبة	الاقتراحات
1.87	21	01	زيادة معدلات الأداء
	07	02	
	08	03	
	04	04	
3.4	03	01	التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين
	04	02	
	07	03	
	26	04	
2.7	03	01	تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية
	11	02	
	21	03	
	05	04	
1.9	22	01	تكوين رقابة ذاتية لدى العاملين
	04	02	
	10	03	
	04	04	

الجدول رقم (24): يوضح مدى أهمية تأثير البرامج التكوينية.

تحليل النتائج :

من قراءة الجدول أعلاه نجد أن حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة يعبر عن مدى أهميتها من حيث الترتيب حيث نرى أن المتوسط الحسابي للعبارة " زيادة معدلات الأداء " يساوي " 1.87 " أما المتوسط الحسابي للعبارة " التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين " فيساوي إلى " 3.4 " بينما في العبارة " تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية " فيساوي إلى " 2.7 " بينما العبارة تكوين رقابة ذاتية لدى العاملين " فيساوي إلى " 1.9 " وقد تم حساب المتوسط الحساب انطلاقا من عدد التكرارات .

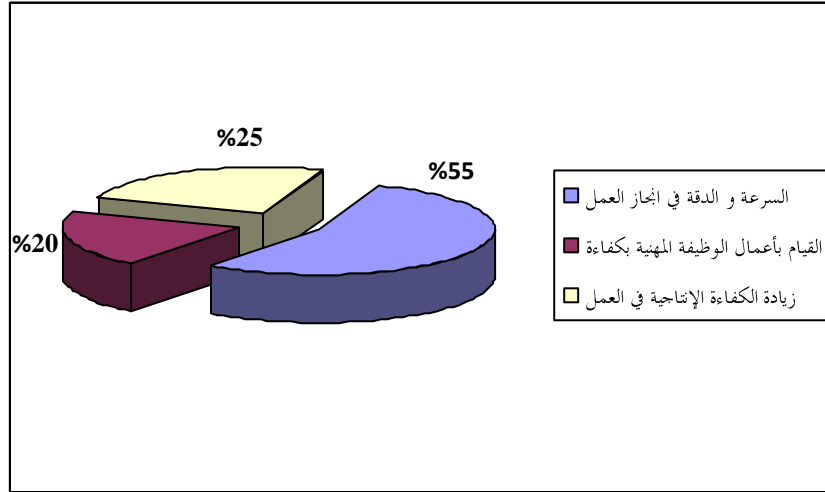
الاستنتاج :

نستنتج أن أهم العناصر التي تتأثر بالعملية التكوينية هي التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين

السؤال رقم (18): ما هي العلاقة بين برامج التكوين و المهارات لدى العاملين؟
الغرض من السؤال : إبراز علاقة تحسين المهارات من خلال برامج التكوين.

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

الجدول رقم (25): يوضح ويبرز العلاقة بين برامج التكوين و مهارات العاملين.



الشكل رقم (40): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 25.

تحليل النتائج :

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نرى أن نسبة (55%) أجابت أن السرعة و الدقة في انجاز العمل هي أهم السمات التي تبين بين برامج التكوين 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 .

الاستنتاج :

من التحليل السابق نكون قد توصلنا إلى أن العلاقة بين برامج التكوين و المهارات لدى العاملين هي السرعة و الدقة في انجاز العمل

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض و قراءة و تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان الذي قمنا بتقسيمه إلى خمسة محاور حاولنا في كل محور إظهار و ربط النتائج بالفرضيات و ذلك عن طريق توضيح و إبراز واقع التكوين من وجهة نظر العاملين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة وكذلك ربطها بمختلف النظريات و المعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري لهذا البحث ، ولقد كانت هاته المحاور وفقا للأهداف الموضوعية ، حيث تم التطرق في المحور الأول إلى إبراز خصائص عينة البحث المتمثلة في موظفي المديرية أما المحور الثاني الاطلاع على واقع العملية التكوينية في المديرية من وجهة نظر العاملين ، أما المحور الثالث فهو التعرف على السياسات المتبعة و الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية من وجهة نظر العاملين ، المحور الرابع فهو تحديد أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ البرامج التكوينية و الاستفادة منها ، المحور الخامس فهو تحديد أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ البرامج التكوينية و الاستفادة منها .

1- مناقشة و تحليل النتائج وفق الفرضيات :

لقد قمت بتقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور وفق الفرضيات المطروحة، ووزعت 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.و كانت النتائج كالتالي:

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

02- من نتائج الجدول رقم (02) 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 نسبيًا للمشاركة النسوية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي .

03- من نتائج الجدول رقم (03) يتبين لنا أن نسبة المتحصلين على المستوى الثانوي (67.5%) و المتحصلين بدورهم على بعض الشهادات من معاهد التكوين 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 خنشلة.

04- انطلاقا من النسب الموضحة في الجدول رقم(04)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 التكوين 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 كالتكوين مثلا.

05- من النتائج المتحصل عليها من عرض الجدول(05) 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 و الرياضة .

06- إن الغرض من هذا السؤال رقم (06) 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.

07- إن تحليل هذا السؤال يكون مرجعا إلى السؤال رقم (06) حول سنوات الخبرة، وانطلاقا من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (07) نجد عدم استقرار نسي في الوظائف وهذا مرده الاعتماد على نظام التشغيل بالعقود .

المحور الثاني : الاطلاع على واقع العملية التكوينية في المديرية من وجهة نظر العاملين :

تم تحديد هذا المحور بمجموعة من الأسئلة (01-02-07-08-09) من محور معلومات البحث في الاستمارة الاستبائية وقد كانت النتائج كالتالي :

01- إن الغرض من هذا السؤال رقم (01) هو الانطلاق من رؤية صحيحة لإبراز علاقة الاتصال الموجودة بين الموظف و الإدارة، ويكون هذا منطلقا لمعرفة آراء الموظفين حول سياسات الإدارة خاصة في مجال بحثنا (البرامج التكوينية) وكذلك إبراز واقعها، هذا ما يبرر نسبة (47.5%) من عينة المبحوثين التي أجابت بأنها متوسطة أو بمعنى أنها غير واضحة تماما بينما يرى البعض أنها ضعيفة (25%) وأغلبية هاته العينة من الموظفين العاديين، وعلى عكس ذلك يرى رؤساء المصالح وبعض رؤساء المكاتب أنها جيدة (27.5%)، وهذا منطلقه بعض المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من خلال مختلف الحوارات و المناقشات التي أجريت مع بعض الموظفين .

ونرى أن هاته النسب تدعم ثقتنا بالبيانات التي سيدلي المبحوثين بها في إجابات لاحقة وهو ما يعطي مصداقية اكبر للاستبيان ككل.

02- يلاحظ من نتائج الجدول (08) أن نسبة (47.5%) يرون أن التكوين عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة الأداء بينما ترى نسبة (10%) انه عبارة عن اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل ، بينما ترى نسبة (42.5%) أن مفهوم التكوين هو فرصة جديدة للحصول على الترقية .

وهذا ما يبين عدم الفهم الجيد لمفهوم العملية التكوينية مما يقلل الاهتمام بها ويعتبر عدم الاهتمام بالدورات التكوينية الصورة الحالية للتكوين وهذا عكس ما يراه (نجم العزاوي(2006):ص33) (أن أهمية التكوين (التدريب) تتمثل في الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية).

والصورة الحالية للتكوين لا تخدم مستوى الأداء من خلال ما يوفره من زيادة في الأداء والأداء التنظيمي، كما يراه (حازم بن عبيد بن حازم القشامي(2004-2003):ص35) في أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

بأن زيادة الأداء و الأداء التنظيمي تتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية العامة التي ترى أن واقع البرامج التكوينية يقتصر على الترقية فقط و كذلك الفرضية الأولى أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري .

03- إن تحليل نتائج هذا الجدول رقم (14) ينطلق من غرض السؤال رقم (07) لمعرفة عدد الدورات التي أجراها الباحثون (الموظفون) فقد كانت النسبة (67.5%) التي تمثل الإجابة على القيام بدورة تكوينية واحدة لأغلبية الموظفين سواء القدامى أو الجدد بينما نسبة (10%) من الباحثين أجابت أنها لم تستفد نهائيا من أي دورة تكوينية بينما النسب الباقية استفادت من دورتين إلى ثلاثة ، وهذا ما يفسر عدم الاهتمام بعملية التكوين و إعداد البرامج التكوينية من طرف الإدارة وذلك من الغياب الشبه تام لهاته الدورات مما يدعم الفرضية الأولى المقترحة أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي المديرية من خلال غياب سياسة واضحة لاعتماد هاته البرامج التكوينية.

04- من خلال النتائج و النسب الموجودة في الجدول رقم (15) للسؤال رقم (08) و انطلاقا من الغرض المؤدي إلى معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية حيث ترى نسبة (75%) من الباحثين أن الفئتين (المتقنين الجدد ، القدامى) تحتاج إلى عملية التكوين و هذا ما يفسر وجود منطلق لأغلبية الموظفين لحاجتهم إلى برامج تكوينية من حيث تحديدهم الفئتين معا، وهذا يبين النقص الموجود في إجراء الدورات التكوينية.

05- من الملاحظ في نتائج الجدول (16) للسؤال رقم (09) أن أغلبية الباحثين يعتبرون أن العملية التكوينية ضرورية للمسار المهني للموظف لما تحمله من إيجابيات للموظف في حياته المهنية و هذا انطلاقا من خلال مختلف الحوارات التي أجريناها مع الموظفين وهذا يبين الأهمية الكبيرة للتكوين في المسار المهني للموظف وذلك لأنه يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابه م لدورهم فيها (حازم بن عبيد بن حازم القثامي(2003-2004).

المحور الثالث : التعرف على السياسات المتبعة و الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية من وجهة نظر العاملين :

تم تحديد هذا المحور بمجموعة من الأسئلة (03-04-05-06-10) من محور معلومات البحث في الاستمارة الاستبائية وقد كانت النتائج كالتالي :

01 - من خلال نتائج الجدول (10) للسؤال رقم (03) نجد أن نسبة (72.5%) ترى أن الإدارة تقوم بإعداد برامج تكوينية دورية أما نسبة (27.5%) ترى عكس ذلك أي أن الإدارة لا تقوم بدورها في إعداد البرامج التكوينية وهذا ما يبين وجود نسبي لهاته البرامج و حسب ما استقيناه من آراء العاملين فان هاته البرامج للترقية فقط حيث انه في حالة قرار الإدارة لترقية البعض يتم إرسال الملفات المهنية و من ثم يتم استدعاء المختارين من طرف الإدارة دائما حيث يقوم المختارين بإجراء دورات تكوينية بين شهرين إلى ثلاثة أشهر وبعدها تتم عملية الترقية مباشرة حسب رأي بعض الباحثين وهذا ما يبين صحة الفرضية العامة.

وهذا ما ينافي الأهمية الموضحة للتكوين بالنسبة للمؤسسة من حيث انه يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

02- تكملة لتحليل نتائج السؤال السابق رقم (03) نرى نسبة (100%) من عينة البحث التي اجابت (نعم) أي بان الإدارة تقوم بإجراء دورات تكوينية ترى كذلك أن عملية إجرائها غير منتظمة، وهذا يعني وجود تباعد زمني في إجراء هاته الدورات التكوينية وهذا ما يدعم الفرضية الثانية المقترحة و التي مفادها أن سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين قدرات المورد البشري (موظف المديرية) وذلك من خلال ملاحظة الإجماع على عدم الانتظام في برمجة هذه الدورات التكوينية من طرف الإدارة وهذا ما يؤثر على الأداء الحقيقي للموظفين من حيث تجديد معارفهم وكذا دخول عنصر الروتين على الحياة العملية للموظف مما يؤدي إلى تقهقر الأداء.

03 - انطلاقا من تحليل الشطر الأول من السؤال رقم (03) نرى أن الفئة المجيبة بان الإدارة لا تقوم بإعداد برامج تكوينية قد أرجعت السبب إلى الإدارة كذلك (72.72%) من حيث انه لا تعتمد على سياسيات واضحة لتحسين مستوى الأداء الحالي وبدرجة نستطيع القول أنها مهمة ترجع إلى نقص الثقافة التكوينية لأفراد المديرية، وهذا ما يدعم الفرضية الثانية المقترحة في هذا البحث من حيث غياب هاته السياسات أو بالأحرى غياب الإرادة الحقيقية لتحسين قدرات الموظفين وهذا من خلال إهمال عنصر التخطيط الذي يعتبره (صبحي العتيبي (2002)) القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات .

04 -إن عملية الاختيار لإجراء برامج تكوينية تعتمد على مجموعة من المعطيات المستقاة من المسار المهني للموظف وانطلاقا من نسب ونتائج الجدول رقم (13) نجد أن إجابات (62.5%) من العينة المبحوثة تشير إلى أن الإدارة هي التي تتحكم في اختيار الأفراد أو الموظفين المراد إلحاقهم بالدورات التكوينية بينما يعتبر الاختبار نسبة متقاربة وبسيطة مثله مثل الطلب الشخصي وهذا ما يفسر أن الإدارة لا تعتمد على أساليب وطرق واضحة في عملية الاختيار للالتحاق بهاته البرامج ، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية المقترحة في هذا البحث وهي أن سياسات البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين قدرات المورد البشري (الموظفين).

5 -يوضح الجدول رقم (14) إجابات المبحوثين حول ترتيب أهم العناصر التي تساهم في نجاح العملية التكوينية في حالة الاستفادة من دورات تكوينية (انطلاقا من تحليل السؤال رقم (07)) ، وباستخدام المتوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عنصر مساهم في إنجاح العملية التكوينية و من خلال قيمة المتوسط الحسابي نجد أن الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني وتوافقها مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا هو العنصر البارز والأهم في إنجاح العملية التكوينية باعتباره الخطوة الأولى والأساسية للتخطيط الجيد، و في المرتبة الثانية تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون و ذلك تفاديا لأي تداخل بين الدورة التكوينية و المهام الوظيفية للموظف ، أما الرتبة الثالثة في ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق

العملي - الأداء الفعلي - وهذا يعتبر المقصود الحقيقي للعملية التكوينية ، أما الرتبة الرابعة فهي الاعتناء الكامل بعملية البرامج التكوينية و ذلك لما يمثله من امتداد لعملية التخطيط و انطلاقا من هذا الترتيب نستنتج أن العملية التكوينية تعتمد على التخطيط الجيد و مراعاة كل الظروف للوصول إلى أداء جيد و هذا ما يدعم صحة الفرضية الثانية المقترحة في هذا البحث من خلال اعتبار عملية التخطيط أهم وظيفة من وظائف الإدارة الناجحة وانطلاقا من الجانب النظري (فصل الإدارة الرياضية) وحسب (صبحي العتيبي (2002)) فالتخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه .

المحور الرابع : تحديد أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ البرامج التكوينية و الاستفادة منها :

تم تحديد هذا المحور بمجموعة من الأسئلة (13-14-15) من محور معلومات البحث في الاستمارة وقد كانت النتائج كالتالي :

01- بالارتباط مع تحليل السؤال رقم (11) و بغرض معرفة الأسباب التي تحد من تحسين الأداء عن طريق البرامج التكوينية يرى معظم الباحثين بنسبة (57.14%) أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية هو السبب الرئيسي و يكون هذا منطلقا لعدم وجود سياسة واضحة لتخطيط و تنفيذ البرامج التكوينية و ربطها بطبيعة الأداء الإداري للموظف بالمديرية ينطبق مع طرح الفرضية الثانية المقترحة .

02- انطلاقا من نتائج الجدول رقم (21) ترى نسبة (62.5%) من الباحثين أن ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية يعد أكبر عائق في تنفيذ العملية التكوينية و هذا ما يفند النتائج المتحصل عليها سابقا في تحليل الأسئلة رقم 10 و 13 في أن عملية التخطيط لهاته البرامج هي المنطلق للوصول إلى برنامج تكويني جيد ، و كما ترى نسبة (32.5%) أن عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية أي بمعنى عدم الانطلاق من تشخيص واقع الأداء الفعلي لعمل الموظفين بالمديرية و يرتبط كل هذا بالسياسة المقترحة والمطبقة في المؤسسة .

03- من مجمل النتائج الموجودة في الجدول رقم (22) نجد أن نسبة (40%) من الباحثين يرون أن عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية هو أهم عائق يجد من الاستفادة منها وهذا ما يدل على التخوف الموجود لدى الباحثين من عدم دعمهم ماديا أثناء وبعد هاته البرامج التكوينية وترى نسبة (32.5%) أن عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني وتوفيقه مع احتياجاته التكوينية والوظيفية ومرد كل هذا إلى ارتفاعية القرارات الإدارية وتذبذب الاتصال بين الموظف و هاته الأخيرة ، ويعمل كل هذا على عدم إظهار العاملين لقدراتهم في المجال التنظيمي و الإداري وكذلك ابتعاد أهداف البرنامج التكويني عن المتطلبات الوظيفية من خلال عدم التحديد الجيد للفرق بين الأداء الحالي و الأداء المراد الوصول إليه ومرد كل هذا إلى عدم إتباع سياسة واضحة في العملية التكوينية هذا ما يدعم طرح الفرضية الثانية المقترحة في هذا البحث ، وكذلك يجد من مدى اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق (نجم الغزاوي (2006)) .

المحور الخامس : تحديد أهم المعوقات التي تحد من تنفيذ البرامج التكوينية و الاستفادة منها :

تم تحديد هذا المحور بمجموعة من الأسئلة (11-12-17-18) من محور معلومات البحث في الاستمارة الاستبائية وقد كانت النتائج كالتالي :

01 انطلاقاً من نتائج الجدول رقم(18) نلاحظ الإجماع شبه الكلي من طرف المبحوثين على أن كل عملية تكوين تؤدي إلى تحسين الأداء و هذا ما يفسر العلاقة الارتباطية بين العملية التكوينية و تحسين الأداء و هذا ما يدعم الفرضية الثالثة التي تربط عملية التكوين بزيادة الاهتمام بالأداء و بالتالي الوصول إلى تحسينه ، و هذا ما يبرز أهمية الأداء الإداري الموجه بالأداء تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية (عقلة محمد الميضي (2001) أسامة محمد جرادات (2001)).

02 - ارتباطاً بتحليل السؤال السابق حول علاقة التكوين بتحسين الأداء و كذلك الهدف من السؤال رقم (12) هو تحديد المجال الذي يحسن التكوين بواسطته الأداء ، و حسب نتائج الجدول رقم (19) فإن نسبة (69.70%) ترى أن هذا المجال هو التحكم في العمل و هذا عن طريق تحسين الأداء ، أما نسبة (30.30%) ترى أنه زيادة المعارف و المعلومات ، وانطلاقاً من هذه النتائج للمجيبين بـ " نعم " نستنتج أن التحسين في الأداء بالنسبة للموظفين هو تحصيل حاصل لعملية التكوين و هذا ما يدعم طرح الفرضية الثالثة التي تربط الأداء الإداري بعملية التكوين هو الذي يبرز الأهمية البالغة للتكوين في تحسين الأداء.

03 - الغرض من هذا السؤال رقم (17) هو معرفة أهم العناصر التي تظهر أهمية تأثير البرامج التكوينية حسب رأي الموظفين وبالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي فإن زيادة معدلات الأداء في العمل احتلت المرتبة الأولى نظراً لأنها تبرز تأثير التكوين في عمل الموظف وتأتي في الرتبة الثانية تكوين رقابة ذاتية للعاملين مرده إلى أن التكوين هو تعديل للسلوك كذلك، وفي الرتبة الثالثة تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية وذلك يدل على إرادة العاملين للاشتراك مع الإدارة في اختيار وإعداد البرامج التكوينية بما يوافقهم من احتياجات أما المرتبة الرابعة فهو التعامل الجيد مع الجمهور والمراجعين وهو نتيجة ظاهرة لعملية التكوين، ومما سبق من تحليل النتائج لهذا السؤال نجد أن نوع الارتباط بين العملية التكوينية و الأداء هي علاقة ثابتة منطلقها التحسين في هذا الأخير و لا يمكن فصل الأداء الإداري الجيد بدون المرور على التكوين أو البرامج التكوينية .

04 - تعتبر نسبة (55%) من المبحوثين أن السرعة والدقة في إنجاز العمل هي السمة الظاهرة لإبراز علاقة تحسين المهارات من خلال برامج التكوين وهذا ما يدل على الحاجة الماسة لعملية التكوين و إعداد البرامج التكوينية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة.

2- استنتاجات عامة:

01 - أثبتت الدراسة أن هناك نقص كبير في البرامج المتاحة للعاملين (موظفي) مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة 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 تكوينية 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 تكوينية فأكثر (10%) بينما بلغت نسبة المتحصليين على دورة واحدة (67.5%) وهذا يمثل الأغلبية مما يدل على أن هناك غياب شبه تام للدورات والبرامج التكوينية مما يثبت نقص الإيمان بأهمية هاته الدورات التكوينية.

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

- عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية والوظيفية.
- عدم وجود حوافز مادية تشجع على الالتحاق بهاته الدورات.

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

- ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية.
- عدم وجود مصادر الجودة 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) وذلك لما لمسناه من تردد في الإجابات و كذلك عدم الاهتمام الواضح بالعملية التكوينية من خلال وجود النقص الكبير في عدد الدورات و إعداد البرامج التكوينية 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 التكوين في الإدارة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة و قد تم إيضاح أهم المعوقات التي تحد من تفعيل البرامج التكوينية 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 للتكوين أو بالأحرى البرامج التكوينية 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 التكوينية على نحو يمكن من الاستفادة الحقيقية من هاته البرامج في تفعيل الأداء .

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

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول النظرية والتطبيقية إذ تمكنا من الإطلاع على جانب من النظريات العلمية التي تخص التكوين في الإدارة الرياضية وبعض النظريات المفسرة للأهمية البالغة له من خلال إظهار كيفية الوصول إلى عملية تكوينية تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري فعليا، وبعد أن حاولنا في الجانب الميداني الوقوف على واقع التكوين في مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ، يمكننا إعطاء جملة من الاقتراحات والمتمثلة فيما يلي:

- 01 - ضرورة إلمام المسؤولين بأهمية البرامج التكوينية ومدى أهميتها في حياة الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع .
 - 02 - العمل على تفعيل البرامج التكوينية في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة).
 - 03 - العمل على زيادة عدد الدورات التكوينية .
 - 04 - العمل على توضيح الأهداف و اعتماد سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء .
 - 05 - الاهتمام بإشراك الموظفين في إعداد البرامج التكوينية ، وذلك بالتنوع من أساليب الاختيار للالتحاق بالبرامج التكوينية .
 - 06 - إيضاح أهمية التكوين في انه وظيفة مستمرة و لا تقتصر على الترقية فقط.
 - 07 - العمل على إزالة العقبات التي تحد من تنفيذ العملية التكوينية ، من زيادة الاهتمام بدور عملية التكوين.
 - 08 - الاستعانة بخبرات بعض المعاهد المختصة في التكوين كالجامعات (جامعة الجزائر مثلا) و بعض معاهد و مراكز التكوين سواء العامة أو الخاصة.
 - 09 - الاعتماد على مصادر جيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية للانطلاق في تنظيم عمليات و دورات تكوينية فعالة .
 - 10 - العمل على تطابق الأهداف المسطرة مع الاحتياجات التدريبية المحددة.
 - 11 - العمل على التخطيط الواقعي وفق أدلة إرشادية لتصميم البرامج التكوينية.
 - 12 - رصد ميزانية مالية لدعم نشاط الدورات التكوينية .
 - 13 - توفير حوافر مادية تشجع على الالتحاق بالدورات التكوينية.
 - 14 - تطبيق أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء و ذلك للنهوض بمستوى الأداء الإداري من خلال التحكم في مختلف القرارات .
- المشاركة في مختلف الملتقيات و المؤتمرات التي تخص الإدارة الرياضية و ذلك للاستفادة من كل جديد في العملية التنظيمية والإدارية .

خاتمة :

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستشارة الاستبائية وجدنا أن واقع التكوين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة لا يرقى إلى تحسين الأداء الإداري للموظفين .

فالرفع من مستوى الأداء الإداري 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 التكوينية الحالية المطبقة لا تساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي المديرية من خلال عدم الاهتمام الواضح بالتكوين 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 التكوينية 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 التكوينية 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 بالتكوين 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.

قائمة المصادر والمراجع :

1- القرآن الكريم.

الكتب :

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- مراد شومارة، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط2، بيروت لبنان.
- 6- بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع. بيروت لبنان، 2006.
- 7- بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997.
- 8- بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت. 1999.
- 9- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد للإدارة العامة للطباعة والنشر. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001.
- 10- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر. 2009.
- 12- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 13- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن. 2008.
- 14- حسن شلتون، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر. 1996.
- 15- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.

- 16- طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995
- 17- يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.
- 18- مهدي حسن وآخرون: الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة، 1977.
- 19- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003.
- 20- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 21- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 22- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 23- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط 3، القاهرة. 2009
- 24- مروان عبد الحميد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000.
- 25_ صلاح الدين ماسي، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 26- خالد عبد الرحيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 27- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.
- 28- نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 29- عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان. 2000
- 30- عبد الرحمان توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية لإدارة الجيزة، مصر. 2001
- 31- عبده على وضيف السمراي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- 32- علي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.

- 33- علي شريف، محمد علي سلطان: **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 34- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999.
- 35- عصام بدوي: **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية**، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
- 36- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.
- 37- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة : **أسس البحث العلمي**، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.
- 38- فائق حسني أبو حليلة: **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
- 39- فوزي عبد الله العكش: **البحث العلمي المناهج والإجراءات**، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986
- 40- فيصل خير الزواد: **علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية**، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
- 41- فضيل دليو : **أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر. 2010
- 42- فضيل دليو ، علي غربي : **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية** ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999.
- 43- صبحي العتي: **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 44- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر.
- 45- صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 46- راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- 47- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية، ط2002/2003، الإسكندرية، مصر.
- 48- غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

الرسائل والأطروحات العلمية:

- 1- دومي عيد القادر وآخرون: تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003.
- 2- حازم بن عبيد بن حازم القناني: 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.
- 3- 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: 2002.
- 4- 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، 2006./2007.
- 5- عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ الموافق ل: 2005.
- 6- عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، مصر.
- 7- 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 لعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005.
- 8- صالح محمد النويجم: تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ الموافق ل: 2005.

9- 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 لعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006-2007.

10- مرنيذ 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 المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

11- سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغاير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس ليكورت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، قسم علم النفس ،جامعة أم القرى ، السعودية، 2003.

المقالات:

1- خالد جوادي ،نذير قندوزان(2009 جانفي): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية- المفهوم والصيغ- ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.

جرائد ومطبوعات:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ:28 ديسمبر 2006، العدد:61، المادة:31.

مواقع الانترنت:

1- www.kotobarabia.com

2- www.students-online.com

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد التربية البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

بعد كامل التحية و الاحترام

و في إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكورة لنيل شهادة الماستر : تربية بدنية و رياضية فرع : الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية خنشلة و علاقته بتحسين مستوى الاداء الاداري "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب أرائكم و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب .

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

تحت إشراف الأستاذة:

ريحاني الزهرة

من إعداد الطالب :

رحالي بدرالدين

المعلومات الشخصية :

1- السن :

اقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة 40 فأكثر

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

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:

03 سنوات 05 سنوات 07 سنوات 9 سنوات فأكثر

معلومات الدراسة :

01- ما مدى اطلاعك على برامج المديرية ؟

ضعيف متوسط جيد

02- حسب رأيك : ما مفهوم التكوين ؟

- هي اكتساب مهارات و أساليب جديدة في العمل .
 - هي فرصة جديدة للحصول على الترقية .
 - هي عملية مستمرة للوصول إلى تحسين و زيادة كفاءة الأداء .

03- هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية دورية ؟

نعم لا

04- إذا كانت الإجابة " نعم " ما عددها ؟

دورة في السنة دورة كل سنتين غير منتظمة

05- في حالة الإجابة بـ " لا " في رأيكم أين يكمن السبب ؟

- غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء.
- نقص عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين.
- نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة.

06- كيف تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية ؟

طلب شخصي تعيين من الإدارة مسابقة اختيار

07- ما هو عدد الدورات التدريبية (التكوينية) التي تحصلت عليها منذ التحاقك بالمديرية ؟

- لم أحصل على أي دورة - حصلت على دورة واحدة
- حصلت على اثنين 02 - حصلت على ثلاثة فأكثر

08- في رأيك : هل تقتصر العملية التكوينية على :

- المتحقيين الجدد بغرض تعريفهم بطرق الأداء.
- الموظفين القدامى بغرض تحسين أدائهم.
- الفئتين معا.

09- كيف تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني للموظف ؟

ضرورية غير ضرورية نوعا ما

10- رتب حسب الأهمية العناصر التي تساهم في نجاح العملية التكوينية إذا استفدت من دورة تكوينية (من 1 الى 5).

- وضوح الأهداف و البرامج المسطرة .
- الاعتناء الكامل بعملية تصميم البرامج التكوينية .
- الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا .
- تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون .
- ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي - الأداء الفعلي - .

11- هل تعتبرون أن كل عملية تكوين تؤدي إلى تحسين الأداء ؟

نعم لا

12- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " هل كان في مجال :

- زيادة المعارف و المعلومات.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- التحكم في العمل.
- تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين.

13- إذا كانت الإجابة بـ " لا " ما السبب ؟

- عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية
- ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية
- قلة توافر الوسائل و التقنيات التدريبية
- ضعف المؤطرين في مختلف مراحل العملية التكوينية

14- أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسستكم ؟

- ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية.
- عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري.
- قلة أو الافتقار إلى الخبراء.

15- حسب رأيك: ما هي العقبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التكوينية ؟

- عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية.
- عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية و الوظيفية.
- عدم العمل بالإمكانات المادية و البشرية التي تلاؤم طبيعة الأداء.
- غياب الخبرة الإرشادية المتمرسية.

16- ما هو موقف العاملين من البرامج و الخطط التكوينية الحالية ؟

- الاحتفاظ بما هو قائم.
- يرون أن الإجراءات القديمة أسهل من الحديثة.
- البرامج الحالية تحتاج إلى مراجعة و تقييم ما للاشتراك مع الموظفين.

17- حسب رأيك: أين تكمن أهمية تأثير البرامج التكوينية ؟ رتب حسب الأهمية (1-5)

- زيادة معدلات الأداء في العمل.
- التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين.
- تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية.
- تكوين رقابة ذاتية لدى العاملين.

18- ما هي العلاقة بين برامج التكوين و المهارات لدى العاملين ؟

- السرعة و الدقة في إنجاز العمل
- القيام بالأعمال الوظيفة المهنية بكفاءة
- زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل

جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص مذكرة ماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: ادارة وتسيير رياضي

واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة وعلاقته بتحسين مستوى الاداء الاداري

اعداد الطالب : اشراف الاستاذة:

رحالي بدرالدين ريحاني الزهرة

هدف الدراسة: تسلط الضوء على التكوين وعلاقته بتحسين الاداء الاداري

مشكلة الدراسة : ما واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة ؟ وما إمكانية تحسين مستوى الأداء الإداري لدى الإداريين المكونين؟

إن الثروة الحقيقية لأي امة ومصدر الإبداع الرئيسي فيها هو مواردها البشرية، كما أن نجاح الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية العاملة بها، والذي لا يكون إلا بالتكوين الجيد والمبني على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف انطلاقاً من الأداء وكذا مراعاة أهداف المؤسسة، ونظراً للأهمية الكبيرة الذي يتمتع بها هذا المورد في رسم وتخطيط السياسات والاستراتيجيات والبرامج، ومن هذا كله جاء موضوع دراستنا واقع لتكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري والذي كان الهدف من ورائه الوقوف على واقع التكوين بالنسبة للموارد البشرية في الإدارة الرياضية

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:البرامج التكوينية الحالية بمديرية الشباب والرياضة تقتصر على الترقية فقط ولا تساهم في تحسين مستوى الأداء الإداري .

الفرضيات الجزئية:

- التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستويات الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة .
- سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين قدرات المورد البشري .
- ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء .

اجراءات الدراسة الميدانية :

العينة: عينة مقصودة 43 موظف بمديرية الشباب والرياضة

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في ولاية خنشلة

المجال الزمني : تم توزيع استمارات الاستبيان في 2016/03/22 وتم استرجاعها بعد 3ايام اي في 2016/03/25

المنهج المستخدم : يمثل المنهج الطريقة التي يسلكها الباحث في الدراسة وبما ان المنهج يكون اتباعا لطبيعة الدراسة فاعتمدنا في دراستنا على

المنهج الوصفي

الاستبيان: اعتمدت في اجراء البحث على الاستبيان الذي يدرس كل ما يتعلق بعناصر الموضوع وكذا اعتمدت على طريقة الاحصاء بالنسب

المئوية

ولقد توصلت في ختام هذه الدراسة الى أن التكوين الحالي بمديرية الشباب والرياضة لا يساهم في زيادة وتحسين مستويات الأداء الإداري لموظفي المديرية هو يقتصر على الترقية فقط، بالإضافة إلى وجود معوقات صعبة تحد من إجراء دورات تكوينية وإذا وجدت لا تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها .