

رقم :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان :

دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام
التكنولوجيا الحديثة

(دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة)

تحت إشراف :

أ/بلوني عبدالحليم

من إعداد :

جنيدي عمار

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتوى البحث:

شكر و عرفان

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

أ.....: مقدمة

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

4.....: 1- اشكالية البحث

6.....: 2- فرضيات البحث

6.....: 3- أهداف البحث

7.....: 4- أهمية البحث

7.....: 5- مصطلحات البحث

10.....: 6- الدراسات السابقة

16.....: 7- التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة

الجانب النظري

الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية

19.....: تمهيد

20.....: I. الموارد البشرية

20.....: 1- ماهية الموارد البشرية

20.....: 2- تعريف الموارد البشرية

20.....: 3- أهمية الموارد البشرية

21	4- مصادر الموارد البشرية:
25	5- تدريب الموارد البشرية:
25	II. تكوين الموارد البشرية :
25	1- نظريات التكوين:
29	2- أهمية التكوين:
31	3- أهداف التكوين:
32	4- مبادئ التكوين:
33	5- أنواع التكوين:
38	6- تقويم العملية التدريبية:
40	7- الاحتياجات التدريبية:
42	8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:
43	9- أساليب التدريب الإداري:
45	10- تقويم التدريب الإداري:
47	11- عناصر العملية التدريبية في برامج التكوين :
47	12- تصميم البرنامج التكويني :
48	13- تحديد الأساليب التدريبية
49	خلاصة:

الفصل الثاني : التكنولوجيا الحديثة

51	تمهيد :
52	1- تعريف التكنولوجيا :
52	2- أنواع التكنولوجيا :
53	3- التكنولوجيا الحديثة :
54	4- مميزات التكنولوجيا الحديثة :

55	5-أقسام تكنولوجيا المعلومات الحديثة :
55	6-خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
56	7- تكنولوجيا الشبكات الخاصة (الإنترنت و الإكسترانت)
61	8- تكنولوجيا الشبكات العامة (الإنترنت)
69	9-أهداف التكنولوجيا الحديثة :
69	10- أهمية التكنولوجيا الحديثة:
70	11- فوائد التكنولوجيا في المؤسسات الرياضية :
71	خلاصة :

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث

74	تمهيد:
75	1- الدراسة الاستطلاعية:
78	2- منهج البحث:
78	3- مجتمع وعينة البحث:
79	4- مجالات البحث:
79	5-ضبط متغيرات الدراسة:
80	6- أدوات البحث:
80	7-الشروط العلمية للأداة:
81	8- الاساليب الاحصائية:

الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث

83	1-عرض وتحليل نتائج المحور الأول :
86	2-عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :
88	3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

الفصل الخامس: مناقشة و تفسير نتائج البحث

93 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :
95 الاستنتاج العام :
96 الخلاصة العامة:
97 الاقتراحات :
 قائمة المراجع.

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	جدول رقم 01 يمثل القدرات التي يمتلكها عمال المديرية	1
84	جدول رقم 02 يمثل مستوى مهارات موظفي المديرية	2
85	جدول رقم 03 يمثل مدى اعتماد عمال المديرية للتكنولوجيا الحديثة	3
85	جدول رقم 04 يمثل معرفة الأسباب الحقيقية وراء عدم استخدام التكنولوجيا في المديرية	4
86	جدول رقم 05 يمثل الدور الذي يلعبه العاملون داخل مديرية الشباب والرياضة	5
87	جدول رقم 06 يمثل البرنامج الذي يراه الموظفون كافي لتغطية احتياجاتهم	6
88	جدول رقم 07 يمثل مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجات الموظفين	7
89	جدول رقم 08 يمثل الصفات التي يجب أن تكون لدى الإداري	8
90	جدول رقم 09 : يمثل الدور الذي يجب ان تقوم به المديرية	9

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 يمهّد الخراطيه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التدريب تسبق أولى مراحلها وهنا تبدأ ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الأداء والكفاءة والإتقان لديه.

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

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

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

ولقد حظي التكوين في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديدا 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 اختيارا وتدريبيا.

مقدمة

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 أجل تحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة المسطرة، ولا يتحقق هذا إلا إذا كان أداء هذه الموارد في مستوياته العالية، وإن كان العكس فإن أهدافها 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 لها الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة و اعتمدنا في ذلك على الخطة التالية :

بدأنا بالفصل التمهيدي 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 فصلين :

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

الفصل الثاني: يتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة لمختلف التعاريف الخاصة بها و كذا أهم الوظائف.

ثم يليه الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى ثلاث فصول، **الأول** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما **الفصل الثاني** فقمنا بعرض و تحليل النتائج ،وجاء **الفصل الثالث** متناولاً مناقشة و تفسير نتائج البحث.

و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

1- اشكالية البحث :

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، حيث أن اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من اجل ضمان أكبر لاستقرارها (نجم العزاوي، 2006، ص11)

من هذا نجد أن الإدارة الحديثة تهتم بعملية التكوين 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

ويعد المورد البشري في المؤسسات و المنظمات الرياضية من اهم الموارد فهو يمثل المحرك الأساسي في حركاتها و من ثمة فإدارة الموارد البشرية تتطلب كفاءة عالية وللإداريين في المجال الرياضي دورا حاسم في قيام المؤسسة الرياضية وبقاءها ونموها والمساهمة في تطويرها وتحديد مكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار ويمكن للمؤسسة الرياضية من مواجهة التحديات المختلفة،الاقتصادية و التكنولوجية والمعرفية على حد سواء ، و من اجل التسيير الحسن المؤسسة الرياضية والتكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات و تطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسات الرياضية التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها و تجديدهم و تحديث معلوماتهم و مهاراتهم و تعديل اتجاهاتهم و تغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تطويرهم وتدريبهم سواء داخل المؤسسة أو

خارجها كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة ، بحيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم وذلك للقناعة بأنهم أحد المقومات الاساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات و السلوكات المختلفة التي تساهم في مستوى أداءهم الوظيفي وهو ما يفسر قدرة مديريات الشباب والرياضة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والمجهودات ، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين و التدريب و التأهيل من قبل مختلف المؤسسات وأقر المسؤولون فيها بأهمية التكوين في رفع كفاءة الموظف وبالتالي التأثير الجيد على اداء المؤسسة و بالتالي ارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانية و البرامج ، الى درجة اصبحت فيها التخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة ، وقد بادرت العديد من المؤسسات الرياضية و من بينها مديريات الشباب و الرياضة و المصالح التابعة لها ، الى رفع مستوى عمال المعرفة من خلال برمجة دورات تكوينية والتأهيل المعرفي من اجل مواكبة التطورات و تحسين الاداء والمهارات و الخبرات اللازمة ومن هذا المنطلق يبرز إشكال بحثنا والمتمثل في :

كيف تساهم برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية

بسكرة؟.

وجاءت التساؤلات الجزئية كالآتي :

- 1- هل عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة راجع الى نقص مهارات وضعف مستوى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ؟
- 2- هل تساعد برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين داخل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة؟
- 3- هل تعمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على تكوين عمالها لاستخدام التكنولوجيات الحديثة ؟

2- فرضيات البحث :

2-1 الفرضية العامة :

تساهم برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

2-2. الفرضيات الجزئية :

- عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة راجع الى نقص مهارات وضعف مستوى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
- تساعد برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين داخل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.
- تعمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على تكوين عمالها لاستخدام التكنولوجيات الحديثة .

3-أهداف البحث :

ارتأينا في بحثنا هذا توضيح أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية ، خاصة في الإدارة الرياضية من خلال إبراز مدى الاقتران بين الجانب النظري للتكوين والجانب العملي له، من خلال الوقوف مدى استخدام و استعمال التكنولوجيات الحديثة ، 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 بسكرة).

ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الاطلاع على دوافع و أسباب عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة الرياضية .
- 2- التعرف على ابرز أهمية برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
- 3- التعرف على عمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة لتكوين عمالها لاستخدام التكنولوجيات الحديثة.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين و كيفية ادائها خصوصا وأنها تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية و تحسين ادائها والاطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتدريب الموظفين بالنظر اليه كحتمية لواقع النظام الإداري الجزائري وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب ان يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.

أظهار ما مدى وعي الموظفين بأهمية الخضوع الى دورات تدريبية لتطوير البنى المعرفية حسب ما تقتضيه تداعيات بيئة العمل .

5- مصطلحات البحث :

5-1- التكوين:

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

"التكوين" إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود (المنجد في اللغة والأعلام 2010. ص 704)

* - 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 (نجم العزاوي ، 2006 ، ص13)"، وكما عرفته مجموعة أخرى من المفكرين "انه تدريب العاملين الموجودين بالفعل في

المنظمة لإكسابهم مهارات جديدة(ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي 2003 ص 391)

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 (صلاح الدين

محمد عبد الباقي ، 2001 ص 183)

وكما عرفه بعض الباحثين في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين العاملين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم الإداري(عقلة محمد المبيطين ، أسامة محمد جرادات 2001، ص13)

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:

غالبا ما يستعمل المدربون كلمة التعليم ضمن عدة عبارات مثل: الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان إذا كان المتدرب مستعدا للتعليم ويعمل المدرب على توفير الفرصة والبيئة الملائمة للتعليم ويعود إلى الفرد المتدرب تولي سائر مسؤولية التعليم (بيل مالكوم 1997، ص 12)

2- التدريب والتطوير:

يستخدم التدريب في كثير من الأحيان كمرادف لعملية التطوير أو التغيير، ولكن من خلال دراسة كل عملية من هذه العمليات نجد أن لها مفهوما يختلف عن الأخر 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 وإلمامهم بدقائق العمل ومضامينه(مهدي حسن وآخرون 1977، ص 248)

5-2- الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس سريع وليس ببطئ و أدى الشيء ببطئ وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها (المنجد اللغة والإعلام ، ص06)

وقد عرف اصطلاحاً بأنه "القيام الشخصي بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لممارسة مهام وأعباء وظائفهم فهو عبارة عن السلوك عملي يؤديه الفرد أو جماعة من الأفراد ومؤسسة تتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف أو مرسوم (دومي عيد القادر وآخرون، 2003 ص 04)

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".

3-5. التكنولوجيا الحديثة :

التكنولوجيا: هي حصيلة التفاعل المستمر بين الإنسان والطبيعة ، تلك الحصيلة التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول من ملاحظة هذين التعريفين نجد أنهما قد ركزا على التكنولوجيا المادية، التي تتمثل في المعدات والتجهيزات وهي الجزء الملموس من التكنولوجيا في حين أهملت الجزء غير المادي والمتمثل في الطرق العلمية للتشغيل والاستخدام (عبده سمير 1981 ، ص 120)

التكنولوجيا الحديثة :

يمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية" (نوفيل حديد، 2006/2007 ص 51)

4-5. إدارة الموارد البشرية:

إصطلاحياً: يعرفها البعض بأنها " :عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."

وهناك من يعرفها على أنها " : ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة." إجرائياً: يتضح من خلال ما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الآلية الموجودة داخل المنشأة والتي تركز

اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المنشأة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير المنشأة.

6-الدراسات السابقة :

1-6. الدراسات السابقة:

● الدراسة الأولى:

قام الطالب *حازم بن عبيد بن حازم القشامي* بدراسة تحت عنوان "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة" (حازم بن عبيد بن حازم القشامي 2003م-2004م، ص 16)

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

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

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(166فرد)، وهذا ما يمثل مجتمع البحث أي (210فرد)،وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة لبحثه حيث وزعها على جميع أفراد مجتمع البحث، متبعا في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت هذه الاستبانة المحاور التالية:

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

وقد توصل إلى نتائج من بين أهمها:

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

كما قدم الباحث عدة توصيات من أهمها:

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

● الدراسة الثانية:

قام الباحث *فارس بن عشيان العتيبي* بدراسة تحت عنوان "مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية" (فارس بن عشيان العتيبي 2004م-2005م، ص 05)

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: 2004-2005هـ.

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.
- 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.

● الدراسة الثالثة:

قام الباحث والطالب*محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي* بدراسة تحت عنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين" (محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي 2006م-2007م، ص 04) وتجددت 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: 2006-2007، 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 (335 متدرِّباً) كمجتمع لبحثه والممثل 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.

3- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

وقدم الباحث عدة توصيات أهمها:

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

6-2. الدراسات المشابهة :

● الدراسة الرابعة :

عبارة عن مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،نوقشت بجامعة قسنطينة الموسم الجامعي 2009/2008 حول "دور برامج التدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة "" تمحورت الدراسة حول حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي ،الحكيم بن باديس بقسنطينة للباحث سامي تحت اشراف الاستاذ موساوي عبد النور وهي عبارة عن دراسة حاول فيها الباحث دراسة البرامج التدريبية وما مدى نجاعتها في تحقيق أهداف المؤسسة وامستهدفين من البرنامج وقد قسمت الدراسة الى ثلاث فصول ب 8 مباحث حيث تناول الجانب المنهجي ثم عرجت الى المفاهيم المتعلقة بالتدريب ثم الى البرامج التدريبية وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اطار المقاربة المعيارية .

● الدراسة الخامسة :

قام الطالب *مرنيز أسامة و زرواق نجيب* بدراسة تحت عنوان "الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية" (مرنيز أسامة ، زرواق نجيب 2006م-2007م، ص 07) وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

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

وقد قام الباحثان بدراستهم في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، خلال السنة الجامعية 2006-2007¹ وكانت من 2007/04/10 الى غاية 2007/04/20 وركزت دراسته على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، كما اقتصرت عينة بحثه على إطارات مديرية 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 الأجر 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.
- 2- الفعالية التنظيمية و التسييرية للإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية.

● الدراسة السادسة:

قامت الباحثة الدكتورة* عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي* ببحث تحت عنوان "تقويم

برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج"

(عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: مصر، ص34)

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 اليان في محافظة المنوفية بمصر، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وكان مجتمع بحثها المعلمون المبعوثون إلى الخارج للقيام بدورات التدريبية مستخدمة الأدوات التالية في بحثها: الزيارات الميدانية، المقابلات، الاستبانة .

وتوصلت إلى نتائج مفاد بعضها:

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

7- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة :

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

وكذلك الامر فيما يخص الدراسات السابقة ،حيث ساعدتنا دراسة الباحث سامي في تنظيم الجانب النظري ،كما هو الامر بالنسبة الى دراسة مرنيز أسامة و زرواق نجيب ، والتي ساعدتنا في تنظيم الجانب المنهجي لدراستنا .

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

الجانب النظري

الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية

تمهيد:

تعتمد كل المؤسسات و المنظمات الرياضية 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 .

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص. لأنه احد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، بالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها

من ما تم طرحه فإننا نرى أن اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية يمثل استثمارا لهاذه الموارد، بما له من أهمية لها وكذا للفرد (خالد جواوي، نذير قندوزان 2009)

I. الموارد البشرية :

1- ماهية الموارد البشرية:

يعتبر الفرد أساس نجاح المنظمات حيث لا يمكن أن توجد منظمات بدون أفراد مهما كانت التجهيزات الآلية الموجودة بها على درجة عالية من التطور ومهما كان الوضع المالي بها ممتاز فإن الفرد يبقى هو العنصر الفعال داخل المنظمة، وقد تحولت النظرة إلى الأفراد من كونها عنصرا من عناصر التكلفة الواجب تخفيضها إلى كونها أصلا يمكن الاستشارة فيه لزيادة كفاءة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

2- تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها:

«مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات : موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الإتحادات العمالية». (حسن إبراهيم بلوط 2002، ص 17)

وتعرف الموارد البشرية على أنها: «حجم القوى العاملة labor force ومستوى مهارة هذه القوة» وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة غير الماهرة، العمالة، الفنية العمالة غير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية... الخ. (رمضان محمد مقلد وآخرون 2004 ، ص 309)

كما عرفت الموارد على أنها: «أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديث قيمته، وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية» (رواية حسن 2002 ، ص 63)

«هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها» (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 11)

ومهما تعددت تعاريف الموارد البشرية فإنها لا تخرج كونها أحد موارد المؤسسة أو بالأصح أهمها والتي تساهم في تحقيق هدف المنظمة.

3- أهمية الموارد البشرية:

تقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات جهد،... الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وبمقارنة الموارد البشرية مع بقية الموارد الأخرى نجد أنها أكثر أهمية ذلك لأنها:

- هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجية، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها. (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 11)

- إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للإستثمار في هذه الدولة. (رمضان محمد مقلد وآخرون 2004 ، ص 310)

- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي 2001، ص 21)

4- مصادر الموارد البشرية:

يعرف مصدر الموارد البشرية بأنه: الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة، ويمكن تصنيف المصادر التي تمول وتزود المؤسسة منها حاجتها من الموارد البشرية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أولاً- المصادر الداخلية: (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 283)

يقصد بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي كل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة، أو استقلاليتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً داخلياً للموارد البشرية ، ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجاتها ذاتياً منها.

وتلجأ المنظمات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المنظمة لأي سبب كان، فبدلاً من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها شخص من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

ثانيا - المصادر الخارجية: لغرض الحصول على الموارد البشرية من مصادر خارجية أي الأفراد الذين يرغبون في العمل والذين لديهم القدرة والاستعداد له لا بد من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الأفراد في الحصول على احتياجاتها من الأفراد ، ومن هذه الوسائل مايلي:

- الإعلانات:

يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين ولغرض إنجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد في الإعلان نوع العمل، الشروط الواجب توافرها في المتقدمينومع ذلك هنالك ثلاثة متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل للإعلان، وهذه المتغيرات هي: (سهيلة محمد عباس1999 ، ص 71)

- سوق العمل وأنواع المنافسة.
- سمعة المنظمة وظروفها الشائعة الاقتصادية والاجتماعية.
- درجة تحديد متطلبات العمل والدقة في الإعلان.

الشروط الواجب توافرها في الإعلان:

- أن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة واحتياجاتها.
- ضرورة نشر الإعلان في جريدة واسعة الانتشار ومعروفة ومتداولة من قبل عدد كبير من الجمهور.
- ضرورة توفر الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل واعتماد على المعايير الموضوعية. (سهيلة محمد عباس1999 ،

ص 72)

- مكاتب العمل الخاصة:

ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف ، ومهمتها الوساطة بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمات صاحبة الحاجة والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها، وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بها، إذن دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينها والتفاوض ثم التعيين، بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة. (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 291)

وهذه المكاتب نوعان منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين يتقاضاه، ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل للأجهزة الحكومية.

– توصية الأفراد العاملين الحاليين:

تعتبر التوصية المقدمة من العاملين الحاليين من أفضل الوسائل للحصول على الموارد البشرية المطلوبة حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هذا المصدر هو أفضل المصادر، لاسيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفؤاً ويتمتع بالولاء للعمل والمنظمة والنزاهة والصدق، وهناك محددات على هذه الوسيلة هي: (سهيلة محمد عباس 1999 ، ص 74)

- عدم الفصل بين علاقات الصداقة ومتطلبات العمل.
- غالباً ما تكون التوصية لأقارب ومعارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل عوائد داخل العمل، بغض النظر عن مدى الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العوائد.

– طلبات التوظيف المباشرة:

تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة Direct Applicarts يرغبون ويطلبون العمل فيها، دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقاً، ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العملي، وخبراتهم، ومهاراتهم.... الخ.

هذه الطلبات يجب ألا تهمل ولا يقلل من أهميتها فهي احد المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنظمة بمحض إرادتهم ورغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها. (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 291)

– النقابات:

تعد النقابات على اختلاف أنواعها احد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجتها من الموارد البشرية، فهي تلعب في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص والعديد من الدول الأوروبية وبلدان العالم بشكل عام، دور الوسيط

بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه، ونود الإشارة هنا إلى أن بعض النقابات الأمريكية تلعب دورا بارزا في التوظيف حيث تشترط على المنظمات عدم تعيين

عامل ما، إلا بعد الرجوع إليها في هذه الحالة تقتصر عملية التوظيف على المنتسبين للنقابة ، وهذا يزيد من عدد العمال المنتسبين للنقابات ويعطيها قوة أكبر. (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 292)

– الجمعيات العلمية:

تعد هذه الجمعية مصدرا هاما من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إجبارية، كالمجلات، واجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوبة شغلها، فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدها هذه الجمعيات فرصة لأن يتعامل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل وترغيبهم في التقدم وطلب العمل في منظماتهم وخاصة لبعض التخصصات النادرة، إن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما، وذلك بسبب قصر مدتها، إلا انه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب بحيث تكون بمثابة لقاء أولي تعارفي بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة. (عمر وصفي عقيلي 2005 ، ص 293)

– أسواق العمل الخارجية:

يعني بأسواق العمل الخارجية العمالة الوافدة من الدول المجاورة وغير المجاورة أيضا والتي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة في السفر إلى الخارج من أجل العمل وذلك راجع إلى تدني مستوى الرواتب والأجور لديها، يعتبر هذا المصدر من أهم مصادر الاستقطاب الموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد.

وتتميز الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات ومستوى التحصيل العلمي، وتكون عادة مدربة ومؤهلة وجاهزة للعمل وليست بحاجة إلى تعليم، تدريب، وتكاليف ويوجد مرونة في إنهاء عملها مع النقابات أو الجهات الحكومية المعنية كوزارة العمل، لكن على الرغم من هذه المزايا المصاحبة لمصدر سوق العمل الخارجي إلا أن بعض البلدان مثل كندا، استراليا، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من ضعف انسجام الموارد البشرية الوافدة من بيئات مختلفة وجنسيات كذلك وبينها وبين العمالة المحلية.

5- تدريب الموارد البشرية:

بعد حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتوظيفها، تعمل هذه الأخيرة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، على زيادة مهارات العاملين وتنمية معارفهم، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال. وفيما يلي عرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تنمية وتطوير هذه الموارد.

1-5. مفهوم التدريب

توجد تعريفات متعددة لعملية التدريب، يتناول كل منها العملية من وجهة نظر مختلفة. من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف R. Vatieر التدريب بأنه "مجملة العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلاً بمهارة من أجل السير الحسن للمنظمة" (مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان 2004)

كما تعرف عملية التدريب بأنها "مجملة النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد العمال على تحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"

نستطيع أن نقول بناء على ما سبق، إن التدريب يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات والخبرات، الاتجاهات، معدلات الأداء وطرق العمل، وكذلك السلوك.

II. تكوين الموارد البشرية :

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 قادراً 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 (نجم العزاوي 2006.ص83)

1-1-1- مبادئ النظريات السلوكية :

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

2- مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازدياد المؤثرات وبتالي تكرر وانتظام الاستجابة .

3- مبدأ تعديل السلوك: إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تتأتى إذا تم إحداث تغيرات 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).
- 3- نظرية الجشتالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالميرو نلمان) .
- 4- نظرية التمثيل، رائدها (جيروم برونز).
- 5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل) (نجم العزاوي 2006.ص84)

ويستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التدريبية:

أ- مبدأ التعليم والتفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.

ب- مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة Assimilation و Acconodation و التمثيل.

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 واكتساب المعارف والمهارات.

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 والتفاصيل، وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

ي- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس، إذا وضعت ظروف تعليمية توفرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يوجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم للعناصر المتوافرة وتفاعله معها، يمكن الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهها ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري (نجم العزاوي 2006. ص 85)

1-3- النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية، بتطوره بصورة كلية و مترابطة وتفاعله في إحداث التطور والتغيير لجميع المقومات السلوكية، والعقلية، والقيم، والاتجاهات، والنزاعات الاجتماعية والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله فتؤهله للتكيف والنجاح، وأهمها (نجم العزاوي 2006. ص 86)

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 (المركز الدور السلوك).
- ✓ 2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب تقتضي 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 ذاتيا، 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 Apooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان) (نجم العزاوي 2006. ص 87)

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.
- ✓ 6- شدة النزعة 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 (نجم العزاوي 2006. ص 87-88)
- 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 :

(بوفلجة غيات 2008. ص 67)

- ✓ 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 و المتعلم، 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" (حازم بن عبيد بن حازم القشامي ، ص 31)

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي: (عبد الرحمن توفيق 2005 ص 41)

- ✓ 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 (عبد الرحمن توفيق 2005 ص 42)

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 وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العالية المستوى (نجم العزاوي 2006. ص 15)

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.
- 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 : (حازم بن عبيد بن حازم القثامي، ص 32)

3- أهداف التكوين:

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

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

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 كما يلي: (حازم بن عبيد بن حازم القثامي ، ص 35)

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:

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

3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:

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

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: (أسامة محمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين . 2001 ص 18)

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

✓ 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.

4- مبادئ التكوين:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي: (عبد الرحمن توفيق ، 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 مصدرا 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: (صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 ص

133)

- 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 جميعا على كافة المستويات الإدارية.
- 9- المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

5- أنواع التكوين:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل التالية: (صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 ص

154)

5-1- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:

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

- 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 المستحدثة):

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 (صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 ص 159)

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، 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: 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 (صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 ص

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 و السليل 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، و يمهّد 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.

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 (صالح محمد النويجم 2005م، ص 16)

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

- 1- التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:
 - 1-1- التدريب الفردي
 - 1-2- التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:
 - 1-2-1- التدريب في مواقع العمل.
 - 1-2-2- التدريب خارج العمل.
- 2- التدريب بحسب وقت تنفيذه.
 - 1-3- التدريب قبل الخدمة أو التعيين.
 - 2-3- التدريب بعد التعيين مباشرة.
 - 3-1-2-3- التدريب الأساسي.
 - 3-2-2-3- 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 (عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني 2005م، ص 54)،

2- التدريب الفردي:

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 (عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني 2005م، ص 55)،

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

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 (حسن احمد الطعاني، 2007، ص 42)

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 (عادل حسن 1992 ص 277)

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 يحتاج الفرد إلى وقت طويل حتى يلم بدقائق عمله، والواقع أن هذه الطريقة غير كافية لإعداد موظفين صالحين، فالموظف الجديد يسير على خطى الموظف القديم، فانخفاض كفاءة الموظفين هو تقيدهم بالروتين وهدفهم تسليم الأعمال إلى من يخلفهم بنفس الروتين (حازم بن عبيد بن حازم القثامي ص 52)

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: (حازم بن عبيد بن حازم القشامي ص 53)

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 مدربين ومتدربين وإداريين، فنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

✓ ب- المدخلات المادية والمالية: تتكون من الأموال اللازمة للاتفاق على التدريب، واستمرار مراحله 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: (حازم بن عبيد بن حازم القشامي ص 55)

✓ أ- المرحلة التحضيرية:

وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.

✓ ب- المرحلة التنفيذية:

وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

✓ ج- مرحلة المتابعة:

وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

◀ 6-1-3- المخرجات:

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

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

إن تلاقي النواقض والعيوب في برنامج تدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم، من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقבלات التي يجريها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن: (جل بروكس 2001 ، ص92)

* 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.

7- الاحتياجات التدريبية:

7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يرى بعض المفكرين أنها "أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب" (مصطفى نجيب شاوش الأردن، 1996. ص232) ، وهي أيضا "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، لدى عدد أو أعداد من العاملين في الموقع أو المستوى التنظيمي أو أكثر (احمد السيد مصطفى 2007 . ص291) ، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة (صلاح الدين محمد عبد الباقي مصر 1995 ط 2001)

كما عرفها البعض الأخر على أنها "مجموعة من التغيرات 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 تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (صالح سعيد عودة 1994 . ص250)

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

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

- ✓ 1- 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 (حسن

احمد الطعاني ص 165)

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 شيوعاً 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 انطلاقاً 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 وقتاً طويلاً.

◀ 7- تقويم الأداء:

هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، ومكافأة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى (حسن احمد الطعاني ص 178)

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. (حسن احمد

الطعاني ص 179)

11- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء

(احمد السيد مصطفى ، ص 292)

8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:

8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:

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

(أسامة محمد جرادات 2001 ، ص15)

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 (أسامة محمد جرادات 2001، ص16)

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 (أسامة محمد جرادات 2001، ص17)

9- أساليب التدريب الإداري:

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

9-1- المحاضرة:

وهي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة، وللمحاضرة الجيدة شروط هي الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة (سامر عبيد عبد الله الصاعدي: 2002م، ص35)

9-2- الدراسة الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة لأشياء وعمليات ومواقف لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب (حسن احمد الطعاني، ص 76)

9-3- اللجان:

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

1- جماعة المناقشة:

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

أ- المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب- المناقشة بطريقة الجماعة المناقشة.

ت- المناقشة بحضور عدد من الخبراء والمتخصصين (سامر عبيد عبد الله الصاعدي، ص

36)

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 (حسن احمد الطعاني، ص 77)

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- المؤتمرات:

تستخدم غالبا في تنمية القيادات الإدارية، حيث أنها في التشاور الجماعي عن طريق المناقشة لمجمع الدراسات والبحوث المطروحة

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 للتحليل السليم والتفكير النقدي البناء لإيجاد مختلف الحلول واختيار البدائل (عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني، ص 92).

4- المباريات الإدارية:

وهي عبارة عن إثارة لحوافز المتدربين عن طريق المناقشة بينهم.

9-5- دراسة حالة:

ويعود الأصل إلى علم القانون وهو وصف المتدرب عن طريق التعبير والتمثيل الحقيقي للكلمات والأرقام الفعلية في الإدارة (حسن احمد الطعاني، ص 78)

9-6- الدوران الوظيفي:

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
- ✓ ب- التنقل بين الوظائف:

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

10- تقويم التدريب الإداري:

نظرا لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقويم لهذا التدريب، إذ يجب

الحرص أن يكون هذا التقويم عمليا لتحديد مدى فعالية التدريب، في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه.

وعند تقويم 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؟ (مازن فارس رشيد 2004، ص 119)

وللإجابة على هاته التساؤلات يمكن استخدام الإطار الشهير لتقويم 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 الإستبانة التي توزع بعد انتهاء التدريب (مازن فارس رشيد 2004، ص 120)

10-2- من حيث "التعليم":* إلى أي مدى تعلم المتدربون الحقائق، المبادئ، المهارات، الأساليب،

الأفكار، والاتجاهات، النظريات التي تضمنها التدريب؟

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

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

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

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 (مازن فارس رشيد 2004، ص 121)

11- عناصر العملية التدريبية في برامج التكوين :

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره (الحلبي حسن 1973 ص: 14)

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي: (عبدالباقي صلاح الدين 2002 ص: 207)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
2. تحديد أنواع التدريب
3. تصميم البرامج التدريبية
4. تحديد الأساليب التدريبية
5. تقويم البرامج التدريبية

12- تصميم البرنامج التكويني :

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه (هاشم زكي محمود 1972 ص: 331)

13- تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين: (عبدالباقي، ص: 221)

المجموعة الأولى : حسب طرق استخدامها:

1- أساليب إخبارية : وتشمل المحاضرة ، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

2- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

3- أساليب العمل: وتشمل : تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن :

1- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.

2- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل : سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

3- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل : تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين

الأساليب المختلفة للتدريب: (السلمي علي 1983ص: 12)

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل : سلايدات، بروجيكتور.

● درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي

● مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية

خلاصة:

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 الرياضية 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 الرياضية والفرد معاً.

الفصل الثاني : التكنولوجيا الحديثة

تمهيد :

شهدت التكنولوجيا خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تجعل التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الدول على مسايرة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة، وهو ما أطلق عليه التكنولوجيا الحديثة .

و نتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه تكنولوجيا، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بتكنولوجيا الحديثة المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة بصفة عامة و المؤسسات الرياضية بصفة خاصة، بإعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر ستمته الأساسية هي المعلوماتية.

1- تعريف التكنولوجيا :

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي (غسان قاسم اللامي

عمان، 2006 ص 22)

و يمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية" (نوفيل حديد 2007/2006 ص ص 51-52).

و يمكن تعريف التكنولوجيا على إنها: "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها" (عبد الباري 2003 ص 26)

2- أنواع التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها مايلي :

2-1-1- على أساس درجة التحكم نجد مايلي :

2-1-1- التكنولوجيا الأساسية : و هي التكنولوجيا التي تمتلكها أغلب المؤسسات الصناعية والمسلم به وتميز بدرجة التحكم كبير جدا.

2-1-2- تكنولوجيا التمايز : و هي التي تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها.

2-2- على أساس موضوعها هناك :

2-2-1- تكنولوجيا التسيير : وهي التي تستخدم في تسيير تدفقات موارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية .

2-2-2- تكنولوجيا التصميم : وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب .

2-2-3- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، وعمليات التركيب والمراقبة .

2-2-4- تكنولوجيا المعلومات والاتصال : وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها .

2-3-3- على أساس درجة التعقيد نجد :

2-3-1- تكنولوجيا ذات درجة عالية : وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق إستغلاله إلا بطلب من صاحب البراءة .

2-3-2- تكنولوجيا العادية : وهي أقل تعقيدا من سابقتها، حيث بإمكان المختصين المحليين في الدول النامية إستيعابها غير أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الإستثمار (لمين علوي 2003 / 2004، ص 9-10)

3- التكنولوجيا الحديثة :

يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات الحديثة كل نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع إنسياق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية و في حقول التعليم والدكاء، بذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني.

و من هذا نجد عدة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات نذكر منها :

يعرف روجر كارتر تكنولوجيا المعلومات بأنها : "الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقى، تخزين، تحليل، تواصل المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع و المنزل". و يميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات :

الجانب الأول : تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها،

الجانب الثاني : تكنولوجيا تحليل البيانات،

الجانب الثالث : تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال). (محمود علم الدين 1990 .ص39)

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : "خليط من أجهزة الكمبيوتر و وسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية و التقنيات المصغرات و الفلمية و الاستنساخ، تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري" (محمد الهادي 1989 ص 32)

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها : "القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوءها المنظمات الإدارية و المنشآت ميزتها التنافسية". و يقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعرفة الفنية و العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير

الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الميكانيكية و الإلكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد و توفير الوقت و تحقق للمنظمة أهدافها النوعية و الكمية بكفاءة و فاعلية" (شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر 2009 ص 478)

كما عرفت وزارة التجارة والصناعة البريطانية تعريفا شاملا هي : "الحصول على البيانات و معالجتها و تخزينها و توصيلها و إرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية و طرق المواصلات السلكية و اللاسلكية" (بوحنية قوي 2010 ص86)

و عرف (Haag et peter) تكنولوجيا المعلومات بأنها : "مجموعة من الأدوات التي تساعد مستخدميها على التعامل بالمعلومات و بإنجاز العمليات أو الأنشطة ذات العلاقة بمعالجة المعلومات" (بشار عباس الحميري العدد الرابع ص348)

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها و إسترجاع المعلومات و ذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية و نظم الإتصالات الحديثة.

4-مميزات التكنولوجيا الحديثة :

تتميز تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمجموعة من الخصائص أهمها :

4-1- تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة، مثال على ذلك شبكة الانترنت التي تسمح لكل واحد منها بالحصول على ما يلزمه من معلومات و معطيات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي،

4-2- رفع الإنتاجية : تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال؛

4-3- المرونة : تعددت إستعمالات تكنولوجيا المعلومات لتعدد إحتياجاتنا لها، أبسط مثال على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية والعملية، فهو أداة للكتابة والقيام بمختلف العمليات المعقدة مثل الإتصال عن البعد أو القرب الخ. كما أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا بكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الإستعمال؛

4-4- التمتمة la miniaturisation : ويقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها (غنية لالوش 2002/2001 ص ص 89-99)

5- أقسام تكنولوجيا المعلومات الحديثة :

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث إتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات و أقسام عديدة نذكر منها :

1-5. **صناعة المحتوى المعلوماتي :** و تتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين و المؤلفين و غيرهم؛

2-5. **صناعة بث المعلومات :** وتتم بواسطة شركات الاتصال و البث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى مستخدميها؛

صناعة معالجة المعلومات : وتقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات (حاج عيسى آمال، هواري معراج 2003 ص 110)

6- خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

- **الفعالية :**

و يعني أن الذي يستعمل هذه التكنولوجيات مستقل ومرسل في آن واحد، كما أن الأطراف في عملية الإتصال يمكنهم تبادل الأدوار، وهذا بسبب نوع من الفعالية بين الأشخاص و المؤسسات و مجموعات أخرى.

- **غير محدد بالوقت :**

يعني أنه يمكن إستقبال الرسائل في أي وقت كحالة البريد الإلكتروني (E-MAIL)

- اللامركزية :

هي خاصية التي تسمح باستقلالية التكنولوجيات جديدة NTIC مثل حالة الأنترنت تملك إستمرارية عن العمل في كل الحالات يستحيل على أي جهة ما أن توقف الأنترنت لأنها شبكة إتصال بين الأشخاص و المؤسسات.

- الإتصال عن طريق النت :

يمكن ربط الأجهزة حتى لو كانت مختلفة الصنع بين الدول أو المدن الصانعة.

- حركية :

يعني أن المستعمل يمكن له أن يستفيد من الخدمات أثناء تنقلاته مثل الحاسوب المحمول والهاتف النقال

- عملية تحويلية :

يمكن لها أن ترسل معلومات من وسط إلى آخر مثال إرسال رسالة مسموعة إلى رسالة مكتوبة أو منطوقة مثل القراءة الإلكترونية

- عملية الكشف عن الهوية :

يعني يمكن أن نبعث رسالة إلى شخص مثل أن ترسل إلى أشخاص آخرين دون المرور بالمؤسسة و يمكن التحكم فيها مثل حالة الإرسال من المنتج إلى المستهلك.

- التوزيع :

تعني أن الشبكة يمكن أن تتسع مثل أن تشمل عدد أكبر من الأشخاص. (غنية لالوش
2002/2001 ص 100)

7- تكنولوجيا الشبكات الخاصة (الإنترنت و الإكسترنات)

تستخدم الإنترنت في تأدية عمل المؤسسة، كما تسمح بإنشاء شبكات خاصة للإستعمال الحصري من قبل المؤسسة تدعى بالشبكات الداخلية (الإنترنت) و شبكات خاصة بالزبائن و موردي و شركاء المؤسسة و التي تسمى بالشبكات الخارجية (الإكسترنات).

7-1. الإنترنت

- تعريف الإنترنت :

يرى J.N.yolin أن الإنترنت : "عبارة عن شبكة داخلية، تستعمل تكنولوجيا الإنترنت و تكون فيها المعلومات في متناول العاملين بالمؤسسة فقط" (فيصل دليو 2010 ص26)

فالإنترنت هي : "شبكة خاصة لمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة و لا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة. و الإنترنت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها"(سلوى محمد الشرف 2008 ص 64)

و ربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص الغير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للاستفادة من موارد الإنترنت و بإستخدام نظام الحماية و السيطرة و تقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار (Fire walls) و غيرها، تستطيع المؤسسات حماية موارد الشبكة و ضمان الإستخدام لها (بشير عباس العلق 2007 ، ص 20)

- أسباب إستخدام الإنترنت :

تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و ذلك للأسباب التالية :

أ- تخفيض التكاليف : يعمل جهاز الخادم في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة من وجود نسخ متعددة من البرامج و قواعد البيانات و هذه لوجود تشابه بنيوي بين الإنترنت و الإنترنت، حيث تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر، و كذلك وصول للبيانات المشتركة إلى المستخدمين كل حسب صلاحيته.

و بتالي يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات و النماذج الورقية التي تقدم الإنترنت حلولا إلكترونية لها مثل : دليل الهاتف و طلبات الصيانة و الخدمات الإدارية المتعددة.

ب- توفير الوقت : تساهم الإنترنت تقليل الكثير من الوقت الضائع في الإتصال بين أقسام و إدارات المؤسسة الواحدة. كما يعد وسيلة ضمان لدقة سير الإتصالات و عدم تكرارها.

فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها و لا يتم إرسالها عن طرق النظام البريد الداخلي قبل إستيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها آليا في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، وبذلك تؤمن الإنترنت الدقة و توفر الوقت.

ج- الإستقلالية و المرونة : توفر الإنترنت إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض (Browsers)، ومن منصات عمل مختلفة، تمكن هذه الميزة المستخدمين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة (بشير عباس العلاق 2006 ص 59)

د-تسخير خدمات الإنترنت : تسمح الإنترنت للمستخدم بإستعمال الخدمات التي توفرها الإنترنت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة وهي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترنت و من أهم هذه الخدمات :

- خدمة البريد الإلكتروني؛
- خدمة الدراسة عبر الويب؛
- خدمة البريد الفوري؛
- خدمة البحث عن المعلومات؛
- خدمة منتديات الحوار على الويب؛
- خدمة البحث عن المعلومات؛
- خدمة الهاتفية عبر الإنترنت على مستوى المؤسسة؛
- خدمة قوائم النشر

أما الأوجه الشبه بين الإنترنت و الإنترنت يمكن تحليصها فيما يلي :

- كل من الشبكتين تستخدمان صفحات كتبت بلغة HTML؛

- يستعمل كل منها متصفح الويب لمشاهدة الصفحات؛

- كل يستعمل نفس البرتوكولات في إستقبال و إرسال المعلومات¹.

7-3. الإكسترانت

تستخدم المؤسسات المتطورة بالإضافة إلى الإنترنت ما يسمى بالإكسترانت.

¹ نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- تعريف الإكسترنانت :

تعرف شبكة الإكسترنانت على أنها : «نتائج» تزاوج كل من الإنترنت و الإنترنت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع و احد » (مراد راييس

(2006/2005، ص 47)

كما تعرف على أنها: "المشاركة بين الإنترنت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين" (محمد الصالح الحناوي

2004 ص 293)

و الواقع أن شبكة الإكسترنانت تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة و مرونة عالية للإتصال الفوري مع اللاعبين الرئيسيين و مع مختلف فئات المستفيدين. كما تساهم شبكة الإكسترنانت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمشتري (أو المستفيد) قيمة مضافة.

وشبكات الإكسترنانت أنواع تجد جميعها نجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة مثل نظم تعليم، نظم تدريب العملاء، نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة وشبكات منظمات الخدمات المالية و المصرفية و نظم إدارة الموارد البشرية و الموارد الأخرى الخاصة بالشركات العالمية(بشير عباس العلاق 2007 ص 23)

و يعتمد تصنيف شبكات الإكسترنانت على قطاع الأعمال، حيث نصنف إلى ثلاث أنواع رئيسة هي :

أ- شبكة إكسترنانت التزويد أو التكميل :

تربط هذه الشبكات المخازن و المستودعات الخاصة بالبضائع فيها تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية و المستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، لتفادي مشكلات العجز و المحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

ب- شبكة إكسترنات التوزيع :

يعتبر هذا النوع من الإكسترنات أكثر أنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز و إشتراكات و غيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات و التغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار و مواصفات

ب-شبكات إكسترنات التنافسية :

هذا النوع من الشبكات يمنح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كبيرة الحجم فرصا متكافئة في مجال البيع و الشراء عن طريق ربط الشركات الصغيرة و الكبيرة لكي تنتقل الأسعار و المواصفات التقنية بينهما مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع و يعزز جودة المنتجات و يقضي على الإحتكار (بشير عباس العلاق 2007 ص 24)

- خدمات الإكسترنات :

لقد حققت العديد من المؤسسات فوائد من تطبيق شبكة الإكسترنات، نذكر في ما يلي بعض المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الإكسترنات لتحسين العمل و نقله خطوة عن طريق الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية و ذلك من خلال :

أ-تسهيل عمليات الشراء في المؤسسات : يمكن للمؤسسة أن تقوم بإرسال طلب شراء عبر الإكسترنات و تلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

ب- متابعة الفواتير : تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجاري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع و الأقسام.

ج- خدمة التوظيف : تستخدم الإكسترنات لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يمكن لسوق العمل تأمين إحتياجاته عن طريق الشبكة نفسها و قد تصل فعالية الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

د- تواصل شبكات توزيع السلع : تسمح شبكة إكسترانت بربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي و ذلك لتسريع عمليات الطلب و الشحن و تسوية الحسابات. كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لإتمام كامل عمليات التوزيع و تسوية الحسابات المتعلقة بها (خالد ممدوح إبراهيم، 2010 ص 80).

8- تكنولوجيا الشبكات العامة (الإنترنت)

لقد أصبح إهتمام المؤسسات ينصب أكثر فأكثر على إيجاد الطرق الأكثر فعالية للإتصال بالمستهلكين و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و هو ما حصل بفعل عامل التقدم التكنولوجي، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بمراكز الإتصال الافتراضية و المتمثلة في الإنترنت.

8-1. التطور التاريخي للإنترنت

في سنة 1957 و خلال الحرب الباردة، أحرزت السوفييت نجحاً باهراً في مجال غزو الفضاء و ذلك بإرسال أول قمر صناعي يدور حول الأرض تحت إسم Spoutnik حينها أحس الأمريكيون بالخطر، تبلورت بسرعة الفكرة* القائمة أن مراكز البحث المختلفة يمكن أن توصل ببعضها للمشاركة في تبادل المعلومات المتوفرة لديها و ذلك من خلال إنشاء شبكة قوية قادرة على الصمود أمام أي هجوم نووي.

و خلال الستينيات تم تكليف وكالة مشروعات البحوث المتقدمة** ARPA التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية، بتحديد الطريقة المثلى للربط بين هذه المواقع المختلفة و بالتعاون مع جامعة Los Angeles بكاليفورنيا، تم إنشاء شبكة تحت إسم ARPANet تسمح بالربط بين حاسبين يبعد الواحد عن الآخر بمئات الكيلومترات، و ذلك باستخدام مجموعة من القواعد أو البروتوكولات تسمح بتبادل المعلومات

و بحلول عام 1972 تم توسيعها لتشمل أربعون موقعاً مختلفاً تم ربطها بالشبكة، تضمنت حركة تبادل بين هذه المواقع ملفات نصية صغيرة ترسل من مستخدم إلى آخر و تسمى هذا النوع من التبادل بالبريد الإلكتروني، أما ملفات النصوص الكبيرة و ملفات فكانت تنقل بإستخدام ما يسمى ببروتوكولات نقل الملفات أو FTP

و في خلال نفس السنة إنعقد المؤتمر الدولي الأول للإتصالات المعلوماتية بمدينة Washington و قد ناقش هذا المؤتمر الذي حضره ممثلون من مختلف أنحاء العالم إتفاقية حول بروتوكولات الإتصالات بين الحسابات و الشبكات المختلفة.

و كنتيجة لأبحاث تلك اللجنة و بتمويل من وزارة الدفاع الأمريكية ظهر ما يسمى بروتوكولات TCP/IP****، ذلك سنة 1972 وقد حددت هذه البروتوكولات الطريقة التي تنتقل بها المعلومات بين شبكات الحاسبات داخل الشبكة كما اعتمدت هذه البروتوكولات رسميا من طرف قسم الدفاع لوزارة الدفاع الأمريكية سنة 1978 و عممت بالشبكة سنة 1983.

و لم يقتصر استخدام ARPANET على القوات المسلحة فحسب، فقد استخدمت من قبل الجامعات الأمريكية بكثافة كبيرة إلى أنها بدأت تعاني من إزدحام يفوق طاقتها و صار من الضروري إنشاء شبكة جديدة في عام 1984 بإسم MILNet* لتخدم المواقع العسكرية فقط. و أصبحت ARPANET تتولى أمر الاتصالات غير العسكرية.

و لكن مع الاستخدام المكثف ARPANET من طرف الجامعات الأمريكية قامت مؤسسة العلوم الأمريكية و بالتحديد عام 1989 بإنجاز شبكة أسرع أسمتها **NSFNET، ثم تم فصل ARPANET عن الخدمة.

وفي سنة 1995 عرفت NSFNET تطورا كبيرا حيث بدأت تشكل العمود الفقري لشبكة ضخمة مكونة من عدد كبير من الشبكات المحلية الأمريكية و الدولية. بعد أن كانت تربط بين مختلف الجامعات الأمريكية، و أصبحت قادرة على الربط بين مزودي خدمات الشبكات غير الحكوميين، الأمريكيين و غير الأمريكيين و من ثم إنتقلت إلى مرحلة جديدة من مراحل تطورها ألا و هي توفير الخدمات التجارية إضافة إلى الخدمات البحثية الأكاديمية، ذلك بعد أن كانت في مرحلتها الأولى تهتم فقط بربط المواقع العسكرية الأمريكية طبعا وتدعى هذه الشبكة جد المتطورة بالشبكة العالمية أو شبكة الشبكات "الإنترنت"

8-2. تعريف الانترنت

كلمة إنترنت Internet هي إختصار الكلمة الإنجليزية International Network و معناها شبكة المعلومات العالمية، التي يتم فيها ربط مجموعة شبكات مع بعضها البعض في العديد من الدول عن طريق الهاتف أو الأقمار الصناعية، حيث يكون لها القدرة على تبادل المعلومات بينها من خلال أجهزة كمبيوتر مركزية تسمى بإسم أجهزة الخادم server، التي تستطيع تخزين المعلومات الأساسية فيها و التحكم بالشبكة بصورة عامة، كما تسمى أجهزة الكمبيوتر التي يستخدمها الفرد بإسم أجهزة المستخدمين users. (كريم عياد <http://www.kutub.info/downloads/6533.doc>)

و يعرفها كارول أوكوتور على إنها : "مجموعة من شبكات الحواسيب المستقلة كليا و الموزعة عبر أنحاء العالم، حيث تشكل هذه المجموعة نظاما عملاقا واحد إذ تتولى كل شبكة منفردة مسؤولية الإدارة و الصيانة الذاتية لها أولوية خاصة."

كما عرفها كل من بوب نورتون و كاتي سميث "الإنترنت عبارة عن مجموعة الشبكات الحاسوبية العالمية المتصلة ببعضها البعض بواسطة وصلات إتصالية متباعدة "

و تعرف كذلك بأنها "شبكة عالمية مكونة من عدد من الشبكات المتصلة مع بعضها البعض" (محمد طاهر نصير 2004 ص 38)

3-8. تقنيات الإتصال بالإنترنت .

هنالك العديد من الوسائل و التقنيات للإتصال بالإنترنت حيث تنقسم إلى عدة طرق منها الإتصال بالهاتف العادي أو عن طريق الخط الرقمي RNIS أو من خلال تقنية الخط المشترك الرقمي DSL و كذا الإتصال بواسطة الأقمار الصناعية Satellite أو عن طريق الخط المستأجر، بالإضافة إلى طرق أخرى حديثة ظهرت مؤخرا كالواي فاي و الواي ماكس.

أ- الإتصال عبر الهاتف :

- طريقة الهاتف الثابت للإستخدام البسيط Dial up :

إن إستخدام وصلة الإنترنت عادية من خلال خط الهاتف الثابت بطريقة Dial up توفر الدخول إلى البريد الإلكتروني و تصفح المواقع الالكترونية باستخدام الانترنت من حين لآخر، تمكن هذه التقنية من الإتصال مبدئيا بسرعة الإتصال لغاية 56 كيلوبايت في الثانية و لإستخدام هذه الوصلة يجب توفر خط هاتف ثابت و مودم، ليقوم هذا الأخير بالتحويل من إرسال رقمي إلى إرسال تماثلي عبر خط الهاتف و في الجهة الأخرى لدى مزود الخدمة تحدث العملية العكسية، حيث يتم تحويل الرسالة من تماثلية إلى رقمية و هذا الإتصال يتميز بكونه إتصالا مؤقتا.

ومن سلبيات إستخدام هذه الطريقة هو بطئ السرعة بالإضافة إلى قطع الإتصال بالانترنت إذا أراد الشخص إجراء مكالمة هاتفية أو العكس أي أنه من المستحيل إستخدام الهاتف للإتصال و الإتصال بالانترنت في آن واحد.

- طريقة الخط الرقمي RNIS*

بالرغم من توصل لطريقة RNIS خلال فترة الثمانينات، إلا أن انتشارها على نطاق واسع لم يتم إلا في فترة قريبة، كما إنخفضت تكلفة إستخدامها بدرجة ملحوظة و بالتالي شهدت الخدمة إنتشارا معقولا في فترة قصيرة جدا وخدمة RNIS تعد خدمة الشبكة الرقمية المتكاملة، فهي تكنولوجيا متطورة تضيف الأصوات و الفيديو وغيرها من التطبيقات إلى خط الهاتف العادي، كل ذلك على خط هاتف واحد و هو يعني أن الخط RNIS واحد يكون بديل عن شراء عدة خطوط هاتفية عادية.

و من إيجابيات هذه الطريقة هي إمكانية إستخدام الهاتف للإتصال و الإتصال بالإنترنت في آن واحد، بالإضافة إلى وجود فارق في السرعة الواضح حيث تصل سرعة RNIS إلى 128 Kbps، بهذا تصل السرعة إلى أربعة أضعاف السرعة العادية لمودم بسرعة 56Kbps (شوقي شاذلي ص 30)

- الاتصال عن طريق خط المشترك الرقمي DSL :

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1998، بعدها بدأت في الانتشار عالميا و هذه الخدمة عبارة عن تقنية تستخدمها شركة الاتصالات لتقديمها للمشتركين لديها و هي تعرف باسم خط المشترك الرقمي (Digital Subscriber line) أو ما يعرف اختصارا باسم DSL، حيث يعتبر الكثيرين هذه الطريقة هي الحل الأمثل لمشاكل الاتصال بالانترنت بتكلفة معقولة، سرعات كبيرة خاصة لو كان هذا التوصيل سيتم لشبكة داخلية و من الاختلافات الجوهرية في هذه الطريقة عن الطريقة التقليدية هو أنك ستكون متصلا بالانترنت بمجرد تشغيل الكمبيوتر لديك دون الحاجة إلى الاتصال برقم مزود الخدمة و ستتمكن من إجراء مكالمات تليفونية عادية في نفس الوقت.

و من أهم المميزات أن السرعة نقل البيانات بهذه الطريقة تعتبر عالية جدا و تصل إلى حدود Hbps 1.5 و هي سرعة تتجاوز بعشرات الأضعاف الطرق التقليدية المستخدمة حاليا.

و مع هذه المميزات هناك بعض السلبيات مثل ضرورة وجود المستخدم قريبا من مكان مزود بالخدمة لأن سرعة البيانات تتأثر كثيرا بالمسافة الجغرافية فكلما بعد المستخدم عن مقدم الخدمة هبطت سرعة نقل البيانات بشكل ملحوظ.

و هناك العديد من نوعيات الخطوط DSL الرقمية تختلف في مواصفاتها و إمكانياتها، وكذلك حسب نوع العمل المطلوب منها ويعتبر أكثرها شيوعا طريقة المشترك الرقمي غير المتناسق ويرمز له إختصارا ADSL وهي الطريقة الأكثر استخداما في المنازل أو المكاتب الصغيرة وتعتمد فكرة العمل هذه الخطوط على نظرية بسيطة للغاية و هي أن خطوط الهاتف العادية لديها القدرة على نقل كميات واسعة من الترددات ويشغل صوت الإنسان عادة مساحة صغيرة للغاية من هذه الترددات، ما يقوم به DSL هو

استغلال باقي النطاق الترددي غير المستخدم ويقوم بتوظيفها لنقل البيانات ضمن ترددات معينة دون التأثير على المكالمات الهاتفية (مجلة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (17/04/2019)

<http://www.titmag.net.ve/modules.php>

ب- الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية :

بالرغم من أن معظم الحديث حول الطرق الجديدة في الإتصال بالإنترنت يتمركز حول طريقة DSL، إلا أن هناك طريقة تالفة أيضا وهي الإتصال بالإنترنت عبر الأقمار الصناعية، وتعتبر هذه الطريقة الحل الوحيد في الكثير من الأماكن الجغرافية المعزولة أو التي يصعب الوصول إليها بأي طريقة تقليدية والتي لا يمكن الوصول إليها حتى بإستخدام التقنية ADSL قد يعتقد البعض أن الأقمار الصناعية لا تستخدم سوى في إرسال الإشارات التلفزيونية فقط إلا أن العديد منها يستخدم في الإتصالات العسكرية والتجارية أيضا وقد حاولت شركة (Intelsat) الأوروبية صاحبة العديد من الأقمار الصناعية التجارية المعروفة باسم (Hotbird) استثمار إمكانات هذه الأقمار في الإنترنت و أسمت المشروع (couvergence2) و فيه تقوم الفكرة الأساسية على إستخدام قنوات البث الرقمي للفيديو في نقل المعلومات بواسطة Tcp/IP وهي طريقة نقل البيانات في الإنترنت، وهذه التقنية أو الطريقة يمكن أن تكون مكملة أو أن تكون مستقلة. (إبراهيم بختي 20022003 ، ص34)

– التقنية المكملة : وهي أكثر إنتشارا، وتقتصر على تضخيم إستقبال المعلومات فقط دون إرسالها، وتتطلب إشتراك سنويا لدى موزع خدمات إنترنت بالساتل زيادة على الإشتراك عند الموزع المحلي.

– التقنية المستقلة : تعتبر أحدث من التقنية السابقة و ثنائية الاتجاه، إستقبال و إرسال بمعنى لا تتطلب خط هاتفى أو خط متخصص و إنما تتطلب إشتراك عند موزع خدمات الانترنت عبر الساتل، و التسريح بالإستخدام من إدارة البريد و المواصلات و الجهات الوصية بالاتصالات اللاسلكية و يتميز عن سابقه بسرعة أكبر إضافة إلى ديمومة الإتصال 24/24 ساعة (إبراهيم بختي ،ص35).

ج- الاتصال عن طريق الخط المخصص المستأجر * LS : الخط المخصص المستأجر LS هو الخط الذي يتبع الإتصال المستمر بالإنترنت دون إنقطاع، و تتميز الخطوط المستأجرة ب :

- خط خاص و مباشر يربط بين موقع المشترك و مزود الخدمة؛
- إتصال سريع و ثابت؛
- متوفر على مدار الساعة بسرعة تصل إلى عدة ميغابايتات في الثانية و هو مخصص للإتصال الرقمي؛

- سهولة الإتصالات الداخلية عبر البريد الإلكتروني؛
- يسمح بعقد مؤتمرات مرئية و تطبيقات صوتية بجودة ممتازة.

يوفر هذا النوع من الإتصال الربط الدائم المتكامل مع الشبكة بشكل مستمر على مدار أربعة و عشرين ساعة يوميا فيصبح الكمبيوتر الخاص بالمؤسسة جزء من شبكة الإنترنت لذلك غالبا ما تستخدم هذا النوع من الإتصال بشبكة الإنترنت المؤسسات الكبرى و الجامعات و المؤسسات الحكومية(شوقي شادلي ص 30)

د- الاتصال عن طريق Wifi : إستخدمت هذه التقنية بشكل واسع بغرض تقديم خدمة الإنترنت في الجامعات و المراكز التجارية و المطارات و الأماكن العامة و حتى بداخل القطارات مؤخرا، فلا يجب على المستخدم إلا أن يكون في منطقة التغطية التي يوفرها مزود خدمة الانترنت بالإعتماد على ما يسمى بالنقاط

الساخنة، و تمكن كذلك توفير الانترنت لمختلف المستخدمين من الحصول على خدمات الانترنت بالتساوي و ذلك بعد القيام بعملية الولوج إلى الشبكة من خلال المودم DSL.

هـ - الاتصال عن طريق الهاتف المحمول : يتم ذلك بالإعتماد على الهواتف المحمولة من الجيل الثاني و التي تسمح بقراءة البريد الإلكتروني المرسل و تفحص صفحات ال WAP المتواجدة في مختلف الشبكة العنكبوتية. و الإعتماد كذلك على الهواتف المحمولة من الجيل الثالث، و التي تسمح بالإضافة إلى الإستفادة من خدمة البريد الإلكتروني و تفحص صفحات ال:WAP ، بالإستفادة من خدمة تقديم المحاضرات المرئية و خدمة الفيديو.

و- الاتصال عبر تكنولوجيا الاتصال اللاسلكي واي ماكس (WIMAX)

الواي ماكس Wimax و هذه الكلمة هي اختصار للمصطلح worldwide Interoperability for Microwave Access تشبه فكرة عمل واي ماكس فكرة عمل WIFI و لكن تقنية واي ماكس تعمل على مسافات أكبر و بسرعات أعلى و توفر خدمة الانترنت لعدد كبير من المستخدمين. هذا بالإضافة إلى أن الواي ماكس سوف تصل لكل الناس حتى لو لم تكن لديهم خدمات الهاتف أو خدمة الإتصال بالإنترنت بواسطة الكوابل.

الفرق بين تقنية واي ماكس و تقنية الواي فاي :

- تعمل تقنية الواي ماكس بسرعة أكبر بكثير، و تغطي مساحات و مسافات أكبر و أطول و تسمح لعدد أكبر من المستخدمين، باستعمالها و بهذا ستعتمد مشكلة توصيل الخدمات في المناطق الريفية أو النائية.
- إن أسرع خدمة واي فاي يمكنها نقل البيانات بسرعة تصل إلى 54ميغابايت في الثانية بينما تقنية الواي ماكس يمكنها نقل البيانات بسرعة 70 ميغابايت في الثانية. و في حال كان عدد المستخدمين كبيرا فإن تلك التقنية سيكون بمقدورها توفير الخدمة لعشرات المحلات التجارية و مئات المنازل.
- المساحة التي تغطيها الواي فاي العادية يصل قطرها إلى 60 مترا بينما يبلغ قطر المساحة التي تغطيها تقنية الواي ماكس 100 كيلومتر.
- تعمل تقنية الواي ماكس بترددات تتراوح ما بين 2-11 جيجا هرتز و ما بين 10-66 جيجا هرتز بينما تعمل تقنية الواي فاي بين ترددات تتراوح ما بين 5 جيجا هرتز (أحلام مفلح علي الهاليلية، [http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20\(4\).doc](http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20(4).doc)) 3-8. خدمات الانترنت

توفر الإنترنت العديد من الخدمات نذكر منها :

– خدمة البريد الإلكتروني :

يعد البريد الإلكتروني من أول الخدمات التي تم تطويرها على الإنترنت و بالرغم أن الهدف الأصلي لوجود شبكة تربط المواقع البعيدة عن بعضها البعض (بهاء شاهين القاهرة 1999)

و البريد الإلكتروني " يعد من الإستخدامات الشائعة و التي توفر إمكانية الإتصال بالملايين من البشر حول العالم" (محمد عبد حسين آل فرج الطائي 2002.ص231)

كما تسمح هذه الخدمة بإرسال و إستقبال رسائل الإلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، على مستوى التجارى يمكن الإستخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول المنتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو إلغائها.

كما يمكن للبريد الإلكتروني من نقل الرسائل في كلا الإتجاهين بل و حتى الوثائق و الصور و كذلك اللوحات الإشهارية للتسويق و النماذج التصميمية عن طريق الإرفاق Attachment يشترط أن تكون

محمولة في شكل ملفات رقمية و عند وصولها يمكن للمستلم أن يطبعها بشكلها و ألوانها الأصلية مما يجعل البريد الإلكتروني متميز عن الفاكس شكلا و تكلفة(إبراهيم بختي 2008 ص 27)

- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات (WWW) (Word Wide Web)

و تسمى أيضا بالنسيج العالمي الواسع، و يطلق عليها خدمة الويب، فهي من أكثر الخدمات إستخداما في الإنترنت و يمكن من خلالها الإبحار في مختلف المواقع على شبكة الإنترنت و تصفح ما بها من صفحات عن طريق وسائط متعددة قد تكون مكتوبة أو مرسومة أو بالصوت أو بالصورة.

كما تعد هذه الخدمة وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي (أمينة رباعي، 2004/2005 ص 8)

- خدمة بروتوكول نقل الملفات FTP :

وهو بروتوكول يستعمل لنقل الملفات عبر شبكة الإنترنت كتحميل بعض الملفات من جهاز خادم بعيد، و يستعمل مسيرو المواقع الإلكترونية المعروفة بالواب ماستر webmasters هذا البروتوكول لإرسال التحديثات اللازمة إلى الأجهزة الخادمة التي يشرفون على تسييرها.

- خدمة منتديات النقاش forums de discussion :

تسمح هذه الخدمة للمشاركين فيها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يطرح للنقاش، و يستخدم البريد الإلكتروني للإدلاء بالآراء، و غالبا ما تخضع هذه المجموعات إلى إدارة شخص واحد، يعمل على إدارة المناقشات و توجيهها و إستبعاد ما لا يناسب منها، و تستعمل بعض المؤسسات هذه النوادي لطرح نقاشات خاصة بمنتجاتها لمعرفة ردود فعل المستهلكين و آرائهم الشخصية (نور الدين شارف 2007 ص 24)

- خدمة الدردشة (الإتصال المباشر) :

و تسمح لنا هذه الخدمة إمكانية إجراء الحوار المباشر بين أي عدد من الأشخاص حول العالم، و يمكن إجراء هذا الحوار إما بالكتابة أو الصوت أو بالصورة و الصوت معا.

- خدمة المجموعات الإخبارية News groups :

و تعرف المجموعات الإخبارية بأنها وسيلة للنقاش مع الأشخاص ذوي الإهتمامات المشتركة، و يتم ذلك من خلال وضع موضوع محدد للنقاش من قبل مدير المجموعة ليقوم الأشخاص المهتمين بهذا الموضوع بتدعيمه بآراء و وجهات نظر مختلفة

9- أهداف التكنولوجيا الحديثة :

- ✓ تنمية التفكير الابتكاري في دراسة وتحليل المشكلات
- ✓ إضفاء البهجة والمتعة على العملية التعليمية التعلمية لكل من التلميذ والمعلم ، حيث يتم العمل في مجموعات عمل صغيرة ملاحقة ومتابعة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وأثرها على المجتمع سلباً وإيجاباً ، والجهود التي تبذل للتحكم فيه
- ✓ التعامل مع الأجهزة والمعدات التكنولوجية، لتنظيم أداؤها مع صيانتها وتطويرها
- ✓ اكتساب بعض المهارات الأساسية في استخدام العدد والأدوات البسيطة ، مع تطبيق قواعد الأمن والسلامة في استخدامها
- ✓ زيادة الثقة بالنفس والقدرة على المشاركة في الإنتاج
- ✓ ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية باستخدام باقي الخامات والفوارغ... الخ
- ✓ تطبيق حل المشكلات للوقاية من الأخطار الطارئة ، وتجنب آثارها السلبية
- ✓ تنمية الوعي باستشعار المشكلات قبل ظهورها ، واتخاذ الاحتياطات الوقائية لتجنب آثارها
- ✓ تعرف مصادر التعلم المختلفة معها ، وعدم الاقتصار على الكتاب المدرسي أو المعلم فقط
- ✓ زيادة المشاركة الإيجابية والعمل التعاوني في فريق ، والتدريب على أسلوب طرح الآراء ، ومناقشة الآخرين واحترام الرأي الآخر ، وغرس مبادئ الديمقراطية وممارستها
- ✓ تقدير قيمة العمل اليدوي واحترام العاملين به
- ✓ مسايرة نمو مفهوم محو الأمية من مجرد الإلمام بالقراءة والكتابة، إلى عدم القدرة على التعامل مع الوسائل العلمية الحديثة، إلى حل المشكلات التطبيقية الأخرى

10- أهمية التكنولوجيا الحديثة:

- تعتبر التكنولوجيا الحديثة أداة قوية لتجاوز الإنقسام الإنمائي بين البلدان الغنية و الفقيرة و الإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. و كما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع الإلمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، و التدريب إلى أكثر المناطق إنعزالاً؛
- تساهم التكنولوجيا الحديثة في التنمية الاقتصادية : فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً؛
- تعمل التكنولوجيا الحديثة على زيادة قدرة الأشخاص على الإتصال و تقاسم المعلومات و المعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً و رخاءاً لجميع سكانه؛

- تمكن التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين و المعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن الجنسية التي يحملونها أو إنتمائهم العرقي أو القومي أو الديني، فهي تساعد على التسوية بين القوة و علاقات صنع القرار على المستويين المحلي و الدولي، و بوسعها تمكين الأفراد، المجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا الحديثة دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فالتكنولوجيا الحديثة واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية و السياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الإتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات و البرامج التثقيفية و التعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان و زمان و بتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها كبرامج التدريب و برامج التعليم و غيرها.

لهذا يكون من الضروري الإهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها إستخدامها بشكل فعال، مع تدريب و تعليم الأفراد على استعمالها، و توعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي و الكلي (مصطفى عليان ربحي 2004، ص 127)

11- فوائد التكنولوجيا في المؤسسات الرياضية :

من بين ما تقدمه التكنولوجيا الحديثة من فوائد للمؤسسة نذكر منها مايلي :

1. تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
2. تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
3. تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛
4. سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبون؛
5. الإبتكار و التجديد بدون الإنقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية؛
6. إتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
7. ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،... الخ؛
- 8- إنتشار و توسع التجارة الإلكترونية (إبراهيم يختي أكتوبر 2005 ، ص 49)

خلاصة :

تقوم التكنولوجيا المتطورة الحديثة بالتواصل بين الافراد والمؤسسات مع عدم التواجد في المكان نفسه ، وبالرغم من أن البعض ينظر لهذه التكنولوجيا الجديدة كنوع من انواع الرفاهية الا أن بعض مظاهرها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للمواطنين في جميع أنحاء العالم فلم يعد الإنسان مثلاً يتخيل حياته من دون الهاتف الذي أصبح ضرورة ملحة سواء في المسكن او مكان العمل الذي أصبح وسيلة الاتصال الأساسي بين أي طرفين في أي مكان في العالم ، ومع التطور التكنولوجي السريع زادت قائمة منتجات تكنولوجيا الحديثة لتضم الحاسب الآلي والانترنت والتلفون المحمول والأقمار الصناعية فأصبح من الصعب او من الغريب ان تستمر اية شركة او مصنع في العمل دون استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

تمثل دراستنا لموضوع التكوين (التدريب) ودوره في تأهيل الكوادر البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، ، 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 .

وانطلاقا من دراستنا لموضوع التكوين كوظيفة أساسية للموارد البشرية في الإدارة والإدارة في المجال الرياضي، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقا وذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية، ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية، من أجل استخراج النتائج، وذلك انطلاقا من ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتتمثلة 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:

من أجل القيام بالاستطلاع النظري والمفاهيمي لبحثنا قمنا بالتقرب برئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية من أجل جمع المعطيات اللازمة لبداية هذا الموضوع ، خاصة عدد الإطارات و الموظفين و العمال بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد اغتنمنا فرصة اجراء التربص الميداني بها من أجل الامام بكل المعلومات الهامة حول مكان التربص .

- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 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 :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 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 الرابطات وتفعيل 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.

- 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 وتنسقها و تقيمها و تراقبها .

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاء اهتم 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 والهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة 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 و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تحديد 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 الجموعية 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 (مرسوم تنفيذي رقم 345/06)

-المصالح التابعة للمديرية :

◀ 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 .

◀ مصلحة نشاطات الشباب :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .

◀ 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 .

◀ 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 .

2- منهج البحث:

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" (بشير صالح الراشدي 2000.ص 59)

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات، محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية وفي قالبها وأسلوبها الإحصائي الهادف من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن طريق مختلف الظواهر (عالي الواحد وافي 1997، ص 192)

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.

3- مجتمع وعينة البحث:

1-3.مجتمع البحث:يشمل مجتمع البحث المراد دراسته في جميع اداريي مديريةية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

3-2.عينة البحث : "ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة" (محمد حسن علاوي وأسامة كمال راتب ، ص 134) و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستمارات الاستبائية (51 استمارة)، وما تم استرجاعه (50) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة القصدية حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

4- مجالات البحث:

اشتمل بحثنا الحدود التالية:

4-1- **الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة قصدية من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

4-2- **الحدود الزمنية :** من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة ابتداء من التاريخ 2019/01/03 إلى 2019/02/03 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2019/04/08 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2019/04/10.

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

5- ضبط متغيرات الدراسة:

5-1- 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: **التكوين**

5-2- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص134) ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: تأهيل الكوادر البشرية)

6- أدوات البحث:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص (طلعت إبراهيم 1995، ص 185)، وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية (يوسف مصطفى قاضي 1981، ص 210)

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق (فوزي عبد الله العكش 1986، ص 210)

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (غريب سيدي احمد 1997، ص 314)

7-الشروط العلمية للأداة:

7-1. 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 (محمد حسن علاوي 1999، ص 224)

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه (فاطمة عوض صابر 2002، ص 167)

وكما يذكر الطرييري (1997) أن أداة القياس صادقة بالدرجة التي تكون الاستنتاجات المبنية عليها مناسبة وذات دلالة وفائدة ، وهذا يعني أننا نقصد صدق تفسير الدرجة لمستوى الخاصية أو السمة أو القدرة المراد قياسها ، فالصدق إذا تعلق بمدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة و لهذا فهو يعتبر من أهم الخصائص المقاييس الجيد على الإطلاق (سعيد حسن آل عبد الفتاح 2003.ص 13)

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

والاستفادة من اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وتعديلها .

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

8- الاساليب الاحصائية:

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:

8-1- 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.

$$ع \leftarrow 100\% \quad س = ت \times 100 / ع .$$

$$ت \leftarrow س \% \quad ع: عدد العينة. \quad ت: عدد التكرارات.$$

س: النسبة المئوية (محمد نصر الدين رضوان 2003، ص 75)

و في بعض الأسئلة استعملنا الوسط الحسابي المرجح .متوسط الحساب المرجح: $\frac{\sum ni \cdot xi}{\sum ni}$

$$\sum ni$$

I : هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة). Ni: هو تكرار المشاهدة (عبده على وضيف السمراي 1977، ص 75).

الفصل الرابع :
عرض وتحليل نتائج
البحث

البيانات الشخصية :

السؤال رقم 01: ما هو نوع الوظيفة التي تستغل بها وتخصصك ؟

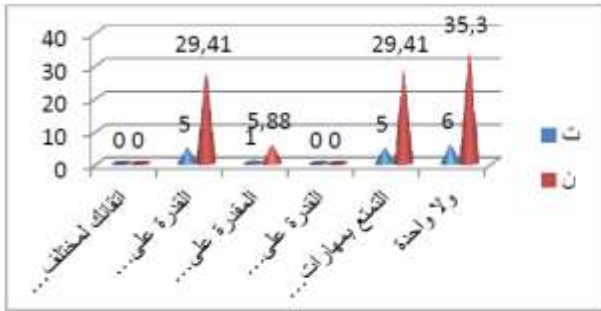
الهدف من السؤال : معرفة نوع الوظيفة و التخصص

كان السؤال الأول : عبارة عن تساؤل عام و عرض موجز للبيانات الشخصية لإداريي وموظفي مديرية الشباب و الرياضة بشكل عام حول مكان وشكل الوظيفة ، ومن خلال توزيع الاستبيان على 50 موظف و اللذين يمثلون العينة المسحية و بعد استردادها كاملة تبين أنهم ينقسمون الى : ملحق بالادارة مساعد إداري عون إداري و موظفون. وأيضا تبين ان معظمهم ليسوا من تخصص الرياضة .

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول :

تضمن اربع اسئلة من 2 الى 5 وقد كانت النتائج كالتالي:

سؤال رقم 02: ماهي القدرات التي تتقنونها ؟



من 2: ماهي القدرات التي تتقنونها ؟		
المتغيرات	ت	ن
اتقانك لاستخدام الحاسوب	30	60
القدرة على العمل كفريق	0	00
المقدرة على العمل ضمن شبكة	13	26
القدرة على التعامل مع البرمجيات	7	14
المجموع	50	100

جدول رقم 01 يمثل القدرات التي يمتلكها عمال المديرية

لقد تم استنتاج جملة من النقاط المهمة من خلال المعطيات الجدولة أن موظفو مديرية الشباب والرياضة لا يمتلكون المهارات و القدرات اللازمة لاستخدام التكنولوجيات هذا ما مثلته النسب الموضحة في الجدول فمثلا اتقان الحاسوب كأهم وسيلة من وسائل التكنولوجيا مثلت نسبة استخدامه جدا 60% فهو يعتبر من أبسط مخرجاتها . زد على هذا العمل ضمن فريق فكما هو معلوم ان من اهم مبادئ نجاح أي مؤسسة هو اشراك كافة الاعضاء على مستواها والنسبة الممثلة لهذا العنصر 0% وبالتالي موظفو المديرية لا يملكون القدرات الفنية ، أما بالنسبة لاستخدام البرمجيات من أجل تحقيق المقدرة على ادارة المخرجات الرقمية فقط تبين أنهم لا يتقنون استخدامها وهذا ما أشارت اليه نسبة 14% أي ما يقل على النصف كل هذه المعطيات تشير الى ضعف مستوى مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا.

سؤال رقم 03: هل تمتلكون مهارة استعمال التكنولوجيا الحديثة

الغرض من السؤال: معرفة مدى امتلاك مهارة استعمال التكنولوجيا الحديثة

س 3: هل تمتلكون مهارة استعمال التكنولوجيا الحديثة ؟												
المجموع الكلي		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد جدا		جيد		المتغيرات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	40	00	00	8	4	24	12	20	10	28	14	استخدام الحواسيب
100	34	8	4	40	20	20	10	00	0	00	0	البرمجيات
100	50	30	15	18	9	40	20	4	2	8	4	استخدام المساحات الضوئية
100	34	00	00	24	12	20	10	00	0	24	12	برمجيات معالجة الصور والنصوص
100	45	6	3	32	16	44	22	00	0	8	4	تقنيات المعالجة والتخزين
100	203	44	22	183	61	148	74	24	20	68	34	المجموع الكلي

جدول رقم 02 يمثل مستوى مهارات موظفي المديرية

حسب معطيات الجدول الذي يبين مستوى مهارات موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة في استعمال التكنولوجيا الحديثة و النتائج كالتالي: تناول الجانب الأول تقنية الحاسب الآلي وبرمجياته : حيث عبرت 24 % منهم عن المستوى المتوسط في هذا الجانب ، في حين عبرت نسبة 20 % عن مستواهم الجيد جدا في هذا المجال اما نسبة 28 % فقد عبرت عن مستواهم الجيد في استخدام الحاسب الالي و ملحقاته. اما النقطة الثانية و التي تناولت تقنيات البرمجيات كونها تعد أول و اهم ادوات تستخدم في ادارة الكيانات الرقمية حيث يمكن ملاحظة ضعف مستواهم في هذا المجال وهذا ما عبرت عنه نسبة 40 % اما نسبة 20 % التي عبرت عن مستواهم المتوسط ايضا . بعد معرفة اراء العينة حول البرمجيات ، أردنا معرفة مستواهم من حيث التحكم في استخدام انواع المساحات الضوئية وقد عبرت نسبة 40 % عن متوسط مستوى افراد العينة في هذا المجال ما اكدتها نسبة 30 % التي تمثل ضعيف جدا اما باقي النسب فهي مثلت مستوى ضعيف ب 18 % و مستوى جيد 8% و بالرغم من هذا نجد أنه توجد عينة ولو بسيطة ذات مستوى جيد من حيث استخدام المساحات الضوئية . أما بالنسبة لبرمجيات معالجة الصور فمن خلال الجدول تبين أن عينة الدراسة لديها مستوى ضعيف من حيث استخدام هذه البرمجيات وهذا ما مثلته نسبة 24 % أما نسبة 20 % فقد مثلت العينة ذات المستوى المتوسط ألا انه توجد عينة تحمل مستوى جيد ما مثلته نسبة 24 % . أما بالنسبة لوسائط الحفظ والتخزين تم سؤال العينة حول مستواهم في مجال اختيار نوع الوسيط و كيفية التخزين و حفظ الدائم للبيانات و قد تبين أن العينة مستواهم متوسط هذا ما عبرت عنه نسبة 44% اما نسبة 32 % فقد عبرت عن الافراد ذو المستوى الضعيف من حيث التعامل مع هذه الوسائط .

سؤال رقم 04 : هل تعتمدون على التكنولوجيا الحديثة في أداء الوظائف

الهدف من السؤال : معرفة مدى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في أداء الوظائف

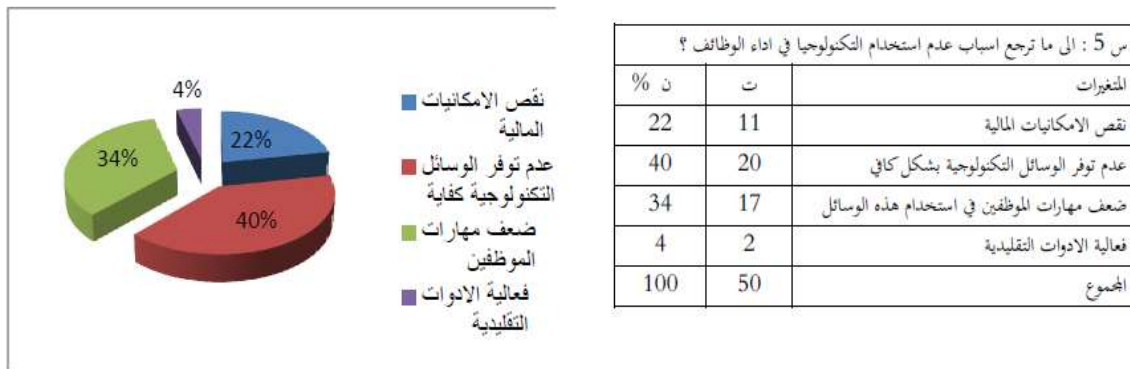


جدول رقم 03 يمثل مدى اعتماد عمال المديرية للتكنولوجيا الحديثة

من خلال الاجابات المقدمة من طرف المبحوثين تبين ان موظفو مديرية الشباب والرياضية بولاية بسكرة يستخدمون التكنولوجيا بشكل جزئي في أداء وظائفهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 56 % و بالتالي فان مختلف الوظائف تؤدي بالطريقة التقليدية ، وقد تراوحت الإجابات بين نادر و جزئي بحيث 44 % عبرت عن نسبة الموظفين الذين يقرون بان استخدام التكنولوجيا نادر.

سؤال رقم 05 : الى ما ترجع اسباب عدم استخدام التكنولوجيا في أداء الوظائف ؟

الهدف من السؤال : معرفة اسباب عدم استخدام التكنولوجيا في أداء الوظائف



جدول رقم 04 يمثل معرفة الأسباب الحقيقية وراء عدم استخدام التكنولوجيا في المديرية

أردنا من خلال طرح السؤال 5 معرفة الأسباب الحقيقية وراء عدم استخدام التكنولوجيا في المديرية محل الدراسة ، فكانت الإجابات كما هي مبينة في الجدول اعلاه و عليه نقول بأنه لقد تعددت الاسباب فمنها من ارجعها الى عدم توفرها بشكل كافي ما مثلته نسبة 40 % و منهم من أرجعها الى ضعف مهارات الموظفين في استخدام الوسائل التكنولوجية ما عبرت عنه 34 % كونهم حاصلين على ليسانس نظام القديم بحيث تكوينهم لم يتضمن الوسائل التكنولوجية و بالتالي حتى وظائفهم ستكون خالية منها.منهم من ارجعها الى نقص الامكانيات المالية ما عبرت عنه نسبة 22 % التكنولوجية في القيام بالوظائف وهذا راجع ربما لرغبتهم في استخدامها.

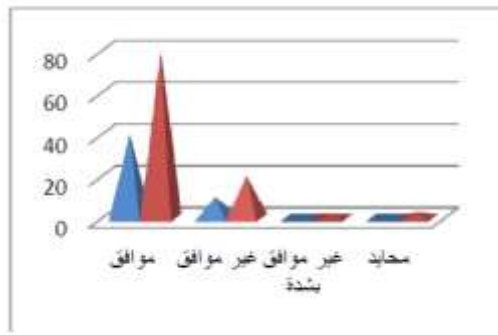
2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :

دور برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في ظل توفير الامكانيات الملائمة داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة :

لقد أردنا من خلال هذا العنصر اظهار دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة ، و عليه تم طرح التساؤلات التالية:

سؤال رقم 06: هل ترى بان الدور الذي يلعبه العاملون داخل مديرية الشباب والرياضة مهم و فعال؟

الهدف من السؤال: معرفة الدور الذي يلعبه العاملون داخل مديرية الشباب والرياضة .



سؤال رقم 06: هل ترى بان الدور الذي يلعبه العاملون داخل مديرية الشباب والرياضة مهم و فعال؟		
النسبة	التكرارات	الإجابات
80	40	موافق
20	10	غير موافق
00	00	محايد
100	50	المجموع

جدول رقم 05 يمثل الدور الذي يلعبه العاملون داخل مديرية الشباب والرياضة

من خلال معطيات الجدول تبين أن أكبر نسبة موافقة على ان للعامل بالمديرية محل الدراسة دور فعال في المديرية بنسبة 80 % في حين نسبة 20 % ترى بأنه غير مهم داخل المديرية . و غير موافقة لان من وجهة نظرهم ان الإداري فقد كون التسمية متغيرة مواكبة مع التكنولوجيا و ما أتت به من متغيرات أثرت على تسميتهم.

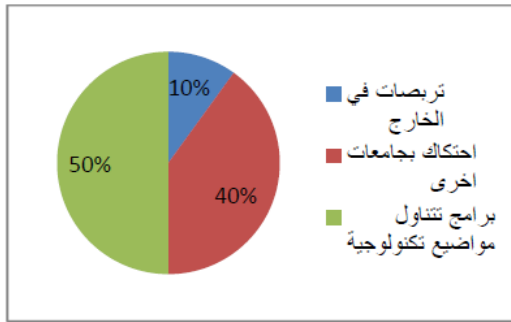
سؤال رقم 07: هل استفدت سابقا من التكوين ؟ وما هو المجال الذي تناوله هذا التكوين ؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى استفادة العمال من التكوين والمجال الذي تناوله .

لقد تم طرح التساؤل 7 حول ما ان كانت العينة استفادوا من تكوين وقد كانت اجابة معظمهم 30 فرد من أصل 50 بنعم ما تمثلها نسبة 60 % وعليه تم سؤالهم عن المجال الذي تناولته برامج التكوين فكانت معظم اجابتهم انها تناولت مواضيع غير تكنولوجية.

سؤال رقم 08: في رأيك ما هو البرنامج الذي تراه مناسباً ؟

الهدف من السؤال: معرفة البرنامج المناسب في التكوين



س8: في رأيك ما هو البرنامج الذي تراه مناسب		
النسبة	التكرارات	الإجابات
10	5	تربصات في الخارج
40	20	الاحتكاك بمديريات أخرى
50	25	برامج تتناول مواضيع تكنولوجية
100	50	المجموع

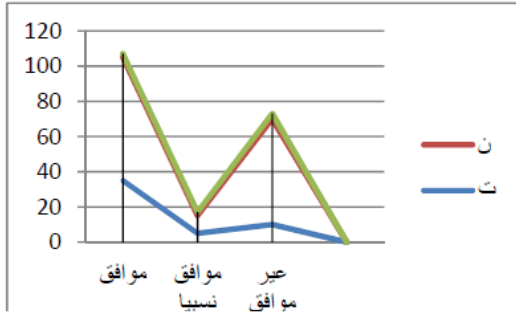
جدول رقم 06 يمثل البرنامج الذي يراه الموظفون كافي لتغطية احتياجاتهم

كان صبر أراء حول ما هو البرنامج الذي يراه الموظفون كافي لتغطية احتياجاتهم العملية و الرفع من نسبة اداءهم لها فكانت اكبر نسبة حول البرامج التي تتناول مواضيع تكنولوجية بحيث كانت بنسبة 50 % ثم الاحتكاك بالمديريات الاخرى من اجل لتبادل الخبرات بنسبة 40 % بحيث يرى هؤلاء أنها طريقة فعالة لتحديد اهدافهم و خططهم المستقبلية لتطوير المديرية محل الدراسة و تحسين ادائها. ثم القيام بتربصات في

الخارج ان تسنى لهم ذلك بالمقارنة مع ميزانية مديرية الشباب والرياضة التي اشرنا اليها سابقا أنها تعاني من نقص مادي.

سؤال رقم 09: في رأيك تلبية برامج التكوين احتياجات الموظفين؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى تلبية برامج التكوين احتياجات الموظفين



س 09 : في رأيك تلبية برامج التكوين احتياجات الموظفين؟		
الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	35	70
موافق نسبيا	5	10
غير موافق	10	20
المجموع	50	100

جدول رقم 07 يمثل مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجات الموظفين

لقد تم طرح السؤال حول ما مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجات الموظفين و قد تأرجحت الاجابات بين موافق و موافق نسبيا بحيث كانت النسبة الاولى 70 % اما النسبة الثانية فقد كانت 10 % وهذا ما هو موضح في الجدول أعلاه وهذا ما يؤكد على أهمية التكوين بالنسبة للموظف و الى ضرورة اخضاع الموظفين من فترة الى أخرى من أجل تحسين مهاراتهم و تحقيق دافعية لديهم للعمل أكثر أما النسبة المتبقية و التي مثلت عينة موافق نسبيا فهي ترجحها ربما الى عامل وجود التكنولوجيا و المعدات الحديثة فهي تعتبره عامل تطور .

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

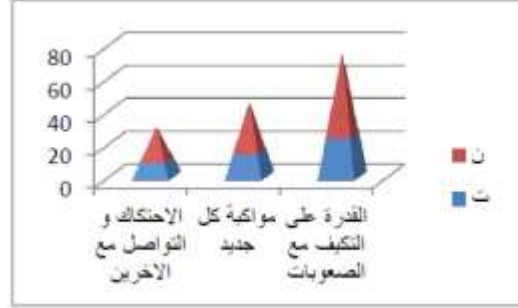
تعمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة على تكوين عمالها لاستخدام التكنولوجيات الحديثة

لقد أردنا من خلال هذا المحور معرفة دور مديرية الشباب والرياضة في تكوين و تأهيل عمال المديرية و قد تضمن المحور أربع أسئلة كالاتي:

سؤال رقم 10: ماهي الصفات التي يجب أن تكون لدى الإداري؟

الهدف من السؤال: معرفة الصفات التي يجب أن تكون لدى الإداري

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الاحتكاك و التواصل مع الاخرين لتبادل الخبرات	10	20
مواكبة كل جديد و تحنين المعارف	15	30
القدرة على التكيف مع مختلف الصعوبات	25	50
	50	100



جدول رقم 08 يمثل الصفات التي يجب أن تكون لدى الإداري

من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج ان الصفة التي يراها موظفو مديرية الشباب والرياضة مهمة هي قدرتهم على التكيف مع المتغيرات و التي يرونها اهم خاصية. و التي عبرت عنها نسبة 50% بالإضافة الى مواكبة كل ما هو جديد مكتملة للصفة التي سبقتها بنسبة 30% بحيث ان مواجهة كل جديد يجب ان تدعمها القدرة على التكيف مع هذا الجديد ثم الاحتكاك و التواصل مع الاخرين من اجل تبادل الخبرات.

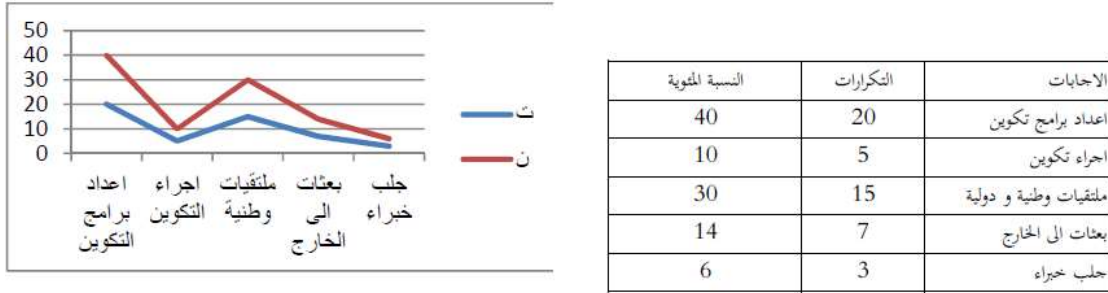
سؤال رقم 11: ماهي الإجراءات التي يجب ان تتخذها مديرية الشباب والرياضة من اجل تطوير موظفيها للارتقاء بالمهنة و المستوى الفكري لديهم؟

الهدف من السؤال: معرفة إجراءات التي يجب ان تتخذها مديرية الشباب والرياضة من اجل تطوير موظفيها

السؤال رقم 11 كان حول الاجراءات التي يجب ان تتخذها المديرية من اجل تطوير موظفيها للارتقاء بالمهنة و المستوى الفكري لديهم و كان السؤال مفتوح و من خلال الاجابات المقدمة تبين ان اغلب الموظفون يرون بان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تبدي مجهودات لكنها ضعيفة بالمقارنة مع النقائص الي تعاني منها. و قد اكتفت بالقيام بمجموعة من التربصات قصيرة المدى نظرية أكثر منها ميدانية عملية.

سؤال رقم 12: اذا كنت موافق فما هو الدور الذي يجب ان تقوم به المديرية حتى يتنسى لك اداء مهامك ؟

الهدف من السؤال:السؤال رقم 12 كان تكملة للسؤال الذي سبقه بحيث اردنا من خلاله توضيح ما يجب ان تقوم به المديرية ازاء عمال المعرفة حتى يتسنى لهم اداء مهامهم فكانت الاجابات كما هي موضحة في الجدول التالي:



جدول رقم 09 : يمثل الدور الذي يجب ان تقوم به المديرية

من خلال معطيات الجدول تبين أنه قد أعطي لمهمة اعداد برامج التكوين و التأهيل أكبر نسبة 40 % كون الموظفون يعلمون أنهم بحاجة لمثل هذه الدورات و البرامج لرفع مستوى أدائهم وتحقيق رغباتهم أهدافهم. اما 60 % المتبقية فقط وزعت على الاختيارات لأخرى و التي يروا بأنها مكملة بإعداد برامج تكوين و تأهيل يتضمن بالضرورة لإجراء تكوين و بالتالي القيام بلقاءات وطنية بالإضافة الى قيام المديرية بإرسالهم في بعثات الى خارج الوطن لتلقي تكوين أكثر فائدة . أي يكون فيه تبادل للخبرات.

سؤال رقم 13 : هل تقوم مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة بإعداد برامج تكوينية

الهدف من السؤال:معرفة إذا كانت مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة تقوم بإعداد برامج تكوينية كان حول ما اذا كانت مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة تقوم بإعداد برامج تكوينية و قد كانت أكبر نسبة بنعم و التي تمثل في 60 % . اما النسبة المتبقية 40 % فهي تمثل نسبة المعارضين كون برامج التكوين المبرجة من طرف المديرية لعمالها لم تمس توجهاتهم العملية .

سؤال رقم 14 : ماهي طبيعة برامج التكوين التي تتناولها مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة؟

الهدف من السؤال: معرفة طبيعة برامج التكوين التي تتناولها مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة

لقد كان سؤال مفتوح حول طبيعة برامج التكوين التي تتناولها مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة و عليه تعددت الاراء في ما اذا كانت المديرية قد حققت اهدافها من خلال برامج التكوين المسطرة بحيث اغلبها نفت ان المديرية قد حققت اهدافها كون برامج التكوين افتقرت الى العديد من النقاط التي من شأنها الارتقاء بها لتحقيق اهدافها فخلو هذه البرامج من الجودة أي عدم تناولها في اغلبها لمواضيع تكنولوجية كون اغلب المديريات اليوم سعت و تسعى الى تغيير نمط الوظائف من التقليدي الى استعمال التكنولوجيا بالإضافة الى كون أغلبها عبارة عن ندوات و ملتقيات نظيرية محضه فالعامل بالمديرية ليرتقي الى مستوى إداري جدير يجب ان يكتسب مهارات لا تكون إلا بالتطبيق لا مجرد معلومات احتوتها أمهات الكتب

الفصل الخامس:
مناقشة وتفسير نتائج
البحث

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

1.- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة راجع الى نقص مهارات و ضعف مستوى موظفي المديرية.

من خلال تحليل النتائج المحصل عليها حول المهارات التي يمتلكها موظفو المديرية تبين أن معظمهم لا يملكون مستوى جيد من حيث استخدام مختلف التكنولوجيات كتكنولوجيا الحاسب الالى و ما رافقه من ملحقات بالإضافة إلى البرمجيات، تكنولوجيا المسح الضوئي و غيرها وهذا ما يبرر عدم استخدام التكنولوجيات بشكل كلي في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة . فمن خلال طرح التساؤل حول اعتمادهم على التكنولوجيات في أداء الوظائف تبين أن موظفو المديرية يستخدمون التكنولوجيا بشكل جزئي في أداء وظائفهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 56 % و بالتالي فان مختلف الوظائف تؤدي بالطريقة التقليدية ، وقد تراوحت الإجابات بين نادر و جزئي بحيث 44 % عبرت عن نسبة الموظفين الذين يقرون بان استخدام التكنولوجيا نادر. و بالتالي فان كل هذه المؤشرات تؤكد صدق الفرضية الأولى.

2.- مناقشة نتائج الفرضية الثانية : تساعد برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين داخل مديرية الشباب والرياضة.

ان برامج التكوين المبرمجة من طرف ادارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لعمال المديرية للسمو بالمهنة و الارتقاء بسلوكياتهم بان المديرية تبدي مجهودات لكنها ضعيفة بالمقارنة مع النقائص الي تعاني منها . و قد اكتفت بالقيام بمجموعة من التبرصات قصيرة المدى نظرية أكثر منها ميدانية عملية. إلا أنها تسعى جاهدة، فمن خلال طرح السؤال حول ما مدى تلبية برامج التكوين لاحتياجات الموظفين قد تأرجحت الاجابات بين موافق و موافق نسبيا بحيث كانت النسبة الاولى 70 % اما النسبة الثانية فقد كانت 10 % وهذا ما هو موضح في الجدول آنفا ، وهذا ما يؤكد على أهمية التكوين بالنسبة للموظف و الى ضرورة اخضاع الموظفين من فترة الى أخرى من أجل تحسين مهاراتهم و تحقيق دافعية لديهم للعمل أكثر أما النسبة المتبقية و التي مثلت عينة موافق نسبيا فهي ترجحها ربما الى عامل وجود التكنولوجيا و المعدات الحديثة فهي تعتبره عامل تطور. و بالتالي يمكن القول بان الفرضية محققة نسبيا.

3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :: تعمل مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة على تكوين عمال المديرية على استخدام التكنولوجيات الحديثة.

من خلال استرجاع البيانات و جدولتها تبين ان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تقوم بتكوين أفرادها الا انه ما يعاب على هذه البرامج ان معظمها تتناول مواضيع تقليدية فبسؤالهم عن طبيعة برامج التكوين التي تتناولها المديرية ، تعددت الآراء في ما اذا كانت المديرية قد حققت أهدافها من خلال برامج التكوين المسطرة بحيث اغلبها نفت ان مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة قد حققت اهدافها كون برامج التكوين افتقرت الى العديد من النقاط التي من شأنها الارتقاء بما لتحقيق اهدافها فخلو هذه البرامج من الجودة أي عدم تناولها في اغلبها لمواضيع تكنولوجية كون اغلب الإدارات اليوم سعت و تسعى الى تغيير نمط الوظائف من التقليدي الى استعمال التكنولوجيا بالإضافة الى كون أغلبها عبارة عن ندوات و ملتقيات تضم معلومات نظرية لا ميدانية او بالأحرى تطبيقية. وكل هذه المؤشرات تؤكد عدم صدق الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام :

1. ان الموظف بمديرية الشباب والرياضة هو موظف تشتمل فيه مجموعة من الخصائص الذي تميزه عن باقي الموظفين.
2. تعمل مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة على تطوير مهنة موظفيها من خلال جملة من الإجراءات.
3. تعاني مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة من جملة من النقائص التي من شأنها ان تعيق سير خططها المستقبلية التي تتعلق موظفيها و مستوى اداءها.
4. ان للموارد البشرية ادوار مهم و فاعلة داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة فهم يعتبرون محور دوراتها .
5. يجب ان تقوم مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة بجملة من البرامج التدريبية لموظفيها حسب تطلعاتهم و مهامهم حتى تلي احتياجات المديرية .
6. تخضع مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة موظفيها الى برامج تكوينية حتى تحسن من مستوى ادائهم في المديرية من جهة و تحقيق اهدافها من جهة أخرى .
7. من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان و الرقي بالمهنة يجب ان تعدل برامج التكوين حتى يتسنى لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة تأهيل موظفيها و تدريبهم على استخدام مختلف التكنولوجيات و الاستثمار فيها.

خلاصة عامة:

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستمارة الاستبائية وجدنا أن دور التكوين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة لا يرقى إلى المستوى المطلوب في مجال التكنولوجيات الحديثة .

فالرفع من مستوى الأداء في مجال التكنولوجيات الحديثة ي يتطلب الانطلاق من أسس و مبادئ وكذلك بالإضافة إلى اعتماد سياسة واضحة من طرف الإدارة لتحسينه، ونتيجة بحثنا أدت إلى إثبات الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، .

وأظهرت نتائج الدراسة على النقص الفادح في اعتماد البرامج الحديثة 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.

و ختاماً نستنتج ان للموارد البشرية دوراً فاعلاً في مديريات الشباب والرياضة عامة ومديرية الشباب والرياضة بسكرة ، فالمديرية هي الأخرى تتأثر بالعالم الخارجي و تحاول مواكبته في حين توفرت لها حل الامكانيات اللازمة لذلك . و حتى تستطيع مواجهة تلك التطورات و الصعوبات يجب أن تكون موظفيها فهم يعتبرون المحرك الذي تدار به مديرية الشباب والرياضة بسكرة ،فإخضاع العاملين بها الى تدريب حول استخدام مختلف التكنولوجيات له اثر في الرقي بالمهنة و رفع مستوى ادائهم الى الأحسن.

الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول النظرية والتطبيقية إذ تمكنا من الإطلاع على جانب من النظريات العلمية التي تخص موضوع بحثنا ، 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 مجال التكنولوجيات الحديثة (مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة).

03- العمل على زيادة عدد الدورات التكوينية .

04- العمل على توضيح الأهداف و اعتماد سياسات واضحة لتحسين مستوى أداء الموظفين .

05- الاهتمام بإشراك الموظفين في إعداد البرامج التكوينية ، وذلك بالتنوع من أساليب الاختيار لالتحاق 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 بسكرة مثلا) و بعض معاهد و مراكز التكوين سواء العامة أو الخاصة.

قائمة المصادر والمراجع :

أولا :المصادر :

المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان، 2010.ص 704

ثانيا : الكتب باللغة العربية

- 1- بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997
- 2- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003
- 3- مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطباسي، الإتصال و العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2004
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2001
- 5- عبده سمير : العرب والتكنولوجيا ، دار الآفاق الجديدة 1981 ، ص 120
- 6- عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001، ص13،
- 7- مهدي حسن وآخرون: الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة، 1977
- 8- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006
- 9- بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2008،
- 10- عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخيرات المهنية لإدارة الجيزة، ط1، مصر، 2005
- 11- أسامة محمد جرادات ،عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،القاهرة، 2001.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر 1995 ط 2001
- 13- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

- 14- عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992
- 15- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 16- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996
- 17- احمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2007
- 18- صالح سعيد عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
- 19- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004.
- 20- الحلبي حسن، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، 1973
- 21- عبد الباقي صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، 2002.
- 22- هاشم زكي محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار المعارف بمصر، 1972
- 23- السلمي علي. كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1983
- 24- حسن إبراهيم بلوط: " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002
- 25- رمضان محمد مقلد وآخرون، " اقتصاديات الموارد والبيئة " الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي: " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001
- 27- رواية حسن ، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002
- 28- عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) " دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005
- 29- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1999

- 30- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006
- 31- عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 32- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الإتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع بدون مكان النشر، 1990
- 33- محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989
- 34- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 35- فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010
- 36- بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2007
- 37- بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006
- 38- محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 39- خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010
- 40- محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد، عمان، 2004
- 41- بهاء شاهين، الإنترنت و العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 1999
- 42- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، الطبعة الأولى، دار الزهران، عمان، 2002
- 43- إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية مفاهيم و إستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
- 44- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 45- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002
- 46- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000
- 47- بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000

- 48- عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997
- 49- طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995
- 50- يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981
- 51- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986
- 52- غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997
- 53- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003
- 54- عبده على وضيف السمراي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- مذكرات التخرج :**
- 55- دومي عيد القادر وآخرون، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003
- 56- سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكمومترية 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.
- 57- مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر، 2006/2005، ص 47.
- 58- ملين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 /2003، ص ص9- 10
- 59- نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراء دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006

- 60- حازم بن عبيد بن حازم القشامي: 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، 2003م-2004م
- 61- فارس بن عشيان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004م-2005م، ص 05.
- 62- محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي: تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006م-2007م، ص 04.
- 63- مرينز أسامة ، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006م-2007م
- 64- إبراهيم يحيى، مقياس تكنولوجيات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أكتوبر 2005 ، ص 49.
- 65- 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: 2005م
- 66- 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: 2005م
- 67- سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424هـ الموافق ل: 2002م
- 68- نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للإندماج في الإقتصاد العالمي، أطروحة دكتوراء دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007

- 69- غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001
- 70- سلوى محمد الشرف، دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، عمارة الدراسات العليا، 2008
- 71- إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المجال التسويقي (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه دولة، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2003-2002
- 72- أمينة رباعي، التجارة الإلكترونية والآفاق تطورها في البلدان العربية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004
- 73- نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة جواب فرع الإتصالات الجزائر)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب، البلدة، 2007 ص 24.
- المجلات و الملتقيات :**
- 74- عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، ص 34
- 75- 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.
- 76- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004.
- 77- شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4 2009
- 78- بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد الرابع

79- حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الحديد 22-23 أبريل 2003

مواقع الانترنت :

80- كريم عياد، مفهوم الإنترنت (17/04/2019)

<http://www.kutub.info/downloads/6533.doc>

81- مجلة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (17/04/2019)

<http://www.titmag.net.ye/modules.php?name=News&file=categories&op=newindex&catid=32>

82- أحلام مفلح علي الهلايلة، أحدث التقنيات في الأردن (15/04/2019)

83- [http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20\(4\).doc](http://aou.edu.jo/userfiles/file/file_type_doc/070357%20(4).doc)

الوثائق الرسمية :

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

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

تهدف الدراسة الى : التعرف على عمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة لتكوين عمالها لاستخدام التكنولوجيات الحديثة

الفرض من الدراسة : تساهم برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

العينة : تكونت عينة البحث من (50) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

الأداة المستخدمة : تم استخدام أداة الاستبيان

أهم الاستنتاجات : أظهرت نتائج الدراسة على النقص الفادح في اعتماد البرامج الحديثة 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.

أهم الاقتراحات : ضرورة إلمام المسؤولين بأهمية البرامج التكوينية ومدى أهميتها في حياة الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع ، و العمل على تفعيل البرامج التكوينية في مجال التكنولوجيات الحديثة (مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة).

الكلمات المفتاحية : التكوين ،الموارد البشرية ،التكنولوجيا الحديثة

Abstract :

Titre de l'étude: Le rôle des programmes de formation dans la réhabilitation des ressources humaines à l'aide des technologies modernes, étude de terrain au niveau de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra

Le but de l'étude est de: Identifier le travail de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra pour former ses travailleurs à l'utilisation des technologies modernes;

Assomption de l'étude: les programmes de formation contribuent à la qualification de cadres humains à la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra

Échantillon: L'échantillon de recherche était composé de (50) employés de la Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra.

Outil utilisé: l'outil de questionnaire a été utilisé

Les résultats de l'étude ont montré que l'adoption de programmes modernes fait l'objet d'une grave pénurie de volonté réelle de les activer en raison de l'absence de processus de planification dans la mise en œuvre du processus de formation, ce qui constitue le principal obstacle à la mise en place de programmes de formation efficaces. .

Les suggestions les plus importantes: la nécessité pour les fonctionnaires de connaître l'importance des programmes de formation et de leur importance dans la vie de l'individu et de l'organisation ainsi que de la communauté, et d'activer les programmes de formation dans le domaine des technologies modernes (Direction de la jeunesse et des sports de l'État de Biskra).

Mots-clés: composition, ressources humaines, technologie moderne