



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان :

دور التكوين في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين الإداريين
لمديرية الشباب والرياضة بسكرة

(دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بسكرة)

تحت اشراف :

د/لزنك أحمد

من إعداد :

عون العربي

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19}﴾ "

سورة النمل الآية 19.

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف * لزنك أحمد * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر

والعرفان

إلى كل أساتذة وطلبة المعهد istaps بسكرة

الإهداء

أحمد الله وأشكره على إتمام هذا العمل المتواضع، وأهدي ثمرة جهدي ...

إلى من قال فيهم المولى عز وجل: ﴿

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

﴾ سورة الإسراء الآية 24.

إلى معنى الطهر والسمو إلى من رسمت لي درب النجاح...

إلى نبع الحنان والعطف والأمل تلك هي " أمي الغالية " أطال الله في عمرها...

إلى من كان سببا إلى وصولي معالي الوجود وجاد علي بالوجود، وتحدي

لأجلي كل الصعاب " أبي الغالي " أطال الله في عمره...

دون أن أنسى شموع حياتي وصناعاتي في جميع أوقاتي...

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى أصدقائي المخلصين كل باسمه

إلى إخوتي الذين شاركوني الحياة الجامعية طيلة خمس سنوات

إلى كل من اتسع لهم قلبي ولم تتسع لهم صفحتي

محتويات البحث:

شكر وعرfan

اهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة: أ

الجانب التمهيدي : الإطار العام للبحث

- 1- الإشكالية: 4
- 2- الفرضيات: 4
- 3- أهمية البحث: 5
- 4- أهداف البحث: 5
- 5- أسباب اختيار الموضوع: 6
- 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم: 6
- 7- الدراسات السابقة والمشاهدة: 8
- 8- التعلق على الدراسات السابقة: 13

الجانب النظري :

الفصل الأول: التكوين

- تمهيد: 16
- 1- نظريات التكوين: 17
- 2- أهمية التكوين: 20
- 3- أهداف التكوين: 22
- 4- مبادئ التكوين: 23

- 5- أنواع التكوين: 24
- 6- تقويم العملية التدريبية: 29
- 7- الاحتياجات التدريبية: 31
- 8- التدريب الإداري الموجه بالأداء: 33
- 9- أساليب التدريب الإداري: 34
- 10- تقويم التدريب الإداري: 36
- 38 خلاصة:

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية

- 40 تمهيد:
- 1- ماهية الموارد البشرية: 41
- 1-1- مفهوم الموارد البشرية: 41
- 2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: 41
- 1-2- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية: 43
- 2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية: 44
- 3- أهداف إدارة الموارد البشرية: 45
- 4- نظريات إدارة الموارد البشرية: 46
- 1-4- مدخل الإدارة العلمية: 46
- 2-4- مدخل وظائف الإدارة: 47
- 3-4- مدخل العلاقات الإنسانية: 47
- 4-4- المدخل الكمي: 48
- 5-4- مدخل النظم: 48
- 6-4- المدخل الشرطي أو الموقفى: 49
- 5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية: 49
- 6- وظائف إدارة الموارد البشرية: 51

53	7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:
54	9- تنظيم إدارة الموارد البشرية:
54	9-1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:
55	9-2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:
56	10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:
58	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث

61	تمهيد:
62	1- الدراسة الاستطلاعية:
65	2- المنهج الدراسة:
65	3-مجتمع وعينة البحث:
66	4- حدود البحث:
67	5-متغيرات البحث:
67	6- أدوات البحث:
68	6-الأسس العلمية للأداة المستخدمة :
69	7- الأساليب الإحصائية:
70	خلاصة :

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث

72	1-عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية
79	2-عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث
99	خلاصة :

الفصل الخامس: مناقشة و تفسير نتائج البحث

- 101 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :
- 108 2- استنتاجات عامة:
- 110 الخلاصة العامة :
- 111 الاقتراحات:
- 112 قائمة المصادر والمراجع:
- الملاحق

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 مداركاته وإمكانياته، ليس من اجل رفع مستوى الأداء فقط، ولكن للتمكن من إشباع رغبته وإحاطته بالتطورات التي يشهدها العصر، ومن ثم التدريب على الأساليب التي تعين على مواكبة هاته التطورات والتصدي لمشاكل الأداء الإداري الحديث.

ولأن الإنسان هو ملك النجاح في أي نشاط بشري خاصة الإداري منه، فان الإداري يظل دائما رجلا فاعلا ومؤثرا في العملية الإدارية ويساهم في التصدي لكل المشاكل والتغيرات الطارئة على مستوى المنظمة أو المؤسسة 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 التدريب 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.

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 والتدريب لهاته الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول دور التكوين في تحسين مستوى الاداء الإداري لدى الموظفين الإداريين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الفصول :

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 الى 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 وفي **الفصل الثالث** قمنا بمناقشة و تفسير نتائج البحث.

و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

**الجانب التمهيدي :
الإطار العام للبحث**

1- الإشكالية:

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، حيث أن اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من اجل ضمان أكبر لاستقرارها. (نجم العزاوي 2006، ص 11)

من هذا نجد أن الإدارة الحديثة تهتم بعملية التكوين أي التدريب لهاته الموارد البشرية ، و الذي يعتبر احد الأنشطة الهامة و الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، و ذلك على مختلف المستويات الإدارية ، ويظهر 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 ، وتعتبر الإدارة الرياضية التي هي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة ، و ليست في منأى عن كل هاته التغيرات الحاصلة في كل المجالات التنظيمية ، لذا فاهتمامها بعملية التكوين في تزايد مستمر لما يمثله من طريق لتحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة أو المنشأة الرياضية، و كذلك لتحقيق مستوى علي من الإشباع الشخصي للأفراد العاملين بها، وهنا يبرز إشكال بحثنا والمتمثل في :

ما هو دور التكوين في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين الإداريين لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة جزئية كانت كالتالي:

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

2- الفرضيات:

و للإجابة على هاته التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

1-2- الفرضية العامة:

لا تساهم البرامج التكوينية البرامج التكوينية في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر عمال ومستخدمي المديرية .

ووضعنا الفرضيات الجزئية التالية:

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

3- أهمية البحث:

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

4- أهداف البحث:

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

ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الاطلاع على دور التكوين والدورات التكوينية في تحسين الأداء الإداري .
- 2- التعرف على ابرز الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية.
- 3- التعرف على مختلف معوقات العملية التكوينية.
- 4- معرفة واقع البرامج التكوينية بين الجانب النظري و الجانب العملي(الجانب التطبيقي).

5- أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الدوافع والمبررات على اختيارنا لهذا الموضوع في الأسباب التالية:

5-1- الدوافع الذاتية:

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

5-2- الدوافع الموضوعية:

تتمثل في معرفة الدور الذي يلعبه التدريب "التكوين" في المجال الإداري للوصول إلى التحكم في القرارات الإدارية الرياضية التي كانت في معظم الأحيان سببا في زيادة الهوة أكثر منها حلا لها، مثال ذلك قضيتي رديف اتحاد الحراش وسكيكدة في كأس الجزائر لموسم 2018/2019 أين تم اقضاء الحراش ليتم بعدها باستدراك الخطأ و إعادة المباراة ، هذه القضية التي وقعت مع لاتحادية الجزائرية لكرة القدم والتي مردها إلى عدم التكوين الجيد في معرفة القوانين والسبل لحل هاته المشاكل .

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1- التكوين:

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

"التكوين" إخراج المعلوم من العدم إلى الوجود (المنجد في اللغة والأعلام ص 704)

*- اصطلاحا:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالتكوين بين مختلف المفكرين، فمنهم من يعرفه بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات ما يجعل هذا الفرد وتلك الجماعة لائقة للقيام بعملها (نجم العزاوي ، ص 13) ، 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 تساعدهم على تحسين أدائهم الإداري(عقلة محمد الميضي ، 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:

غالباً ما يستعمل المدربون كلمة التعليم ضمن عدة عبارات مثل: الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان إذا كان المتدرب مستعداً للتعليم ويعمل المدرب على توفير الفرصة والبيئة الملائمة للتعليم ويعود إلى الفرد المتدرب تولى سائر مسؤولية التعليم(عقلة محمد الميضي ، أسامة محمد جرادات 2001، ص13)

2- التدريب والتطوير:

يستخدم التدريب في كثير من الأحيان كمرادف لعملية التطوير أو التغيير، ولكن من خلال دراسة كل عملية من هذه العمليات نجد أن لها مفهوماً يختلف عن الآخر فعملية التطوير عملية واسعة تشمل جميع المجالات النظرية والعملية والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بينما ينصب مفهوم التدريب على شخص أو مجموعة من الأشخاص، يعمل على زيادة كفاءتهم وخبرتهم وإمامهم بدقائق العمل ومضامينه (بيل مالكوم ، 1997، ص 12).

2-6- الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس سريعاً وليس ببطئاً و أدى الشيء ببطئاً 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 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".

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات السابقة:

7-1- 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 (166 فرد)، وهذا ما يمثل مجتمع البحث أي (210 فرد)، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة لبحثه حيث وزعها على جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت هذه الاستبانة المحاور التالية:

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

وقد توصل إلى نتائج من بين أهمها:

1- احتلال الرتبة الأولى للهدف الذي يمس تحسين مستوى الأداء للعاملين من بين الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة.

2- معظم أفراد البحث يرون أن جميع المعوقات التي تضمنها المحور الرابع تحد بدرجة كبيرة من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة.

3- معظم الأفراد يرون أن جميع البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة متوافقة تماما مع احتياجات التدريبية إلا ثلاث منها (برامج التدريب في: الأنشطة الرياضية، المنشآت، الاتصالات اللاسلكية).

كما قدم الباحث عدة توصيات من أهمها:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد ما يتوافق مع مهام التي يمكن أن يكلف بها منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.

2- العمل على إيجاد محاكاة دقيقة لتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمنطقة مكة المكرمة.

3- رفع دافعية منسوبي قوات الطوارئ الخاصة بمكة المكرمة على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تؤهلهم للقيام بمهام على أكمل وجه.

7-2- الدراسة الثانية:

قام الباحث *فارس بن عشيان العتيبي* بدراسة تحت عنوان "مدى توافق برامج التدريب

للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية" (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: 2004-2005.

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

3-7- 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).
وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

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

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

2007^٢، 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 متدربا) كمجتمع لبحثه والمتمثل في المتدربين بالمعهدين المذكورين أنفاً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه وكانت عينته جميع أفراد مجتمع البحث، متبعاً المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

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

- 1- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
 - 2- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
 - 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.

الدراسات المشابهة:

7-4- الدراسة الرابعة:

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 إلى غاية 2007/04/20 وركزت دراسته على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، كما اقتضت 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، وآخر تناول الأجور والترقية والتحفيز في المؤسسة الرياضية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في محوره الثالث.

وتوصل إلى نتائج مفاد بعض منها:

- 1- الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر مع وجود بعض الاضطرابات في الرضا عن الأجور واللواحق و أيضا فيما يخص الترقية.
- 2- الفعالية التنظيمية و التسييرية للإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية.

7-5- الدراسة الخامسة:

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 ، 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.

8- التعلق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائما وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى (حازم بن عبيد بن حازم 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).

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

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

الجانب النظري :

الفصل الأول:
التكوين

تمهيد:

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

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

1- نظريات التكوين:

لقد اعتمدت الكثير من المعاهد و المراكز التدريبية المتخصصة على نظريات خاصة تعرف بما يسمى التدريب الإداري وهي:

1-1- النظريات السلوكية:

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المكون قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكدته 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 العزوي ، ص 83)

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 تكرار وانتظام الاستجابة .
- 3- مبدأ تعديل السلوك: إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تتأني 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 بياجيه) أحد روادها.
- 2- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي، رائدها (روبرت جانييه).
- 3- نظرية الجشتالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالمير و نلمان) .

4- نظرية التمثيل، رائدها (جيروم برونز).

5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل) (نجم العزاوي ، ص 84)

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 التمثيل Acconodation.

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 ، ص 85)

1-3- النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية، بتطويره بصورة كلية ومترابطة 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 ، 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 وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- ✓ 3- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).
- ✓ 4- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.
- ✓ 5- التعلم عن طريق ممارسة العمل.
- ✓ 6- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.
- ✓ 7- استخدام المواد التعليمية الموجهة 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 Appooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان) (نجم العزاوي ، 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 ، ص 88)
- 1-5- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكلوجية 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 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: (حازم بن عبيد بن حازم القشامي ص 32)

- ✓ 1- زيادة الأداء والأداء التنظيمي، وذلك يتحلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ 2- يساعد في ربط أهداف العمال بالمنظمة.
- ✓ 3- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية 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 ، ص 31)

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 (عبد الرحمن توفيق ، ص 32)

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.

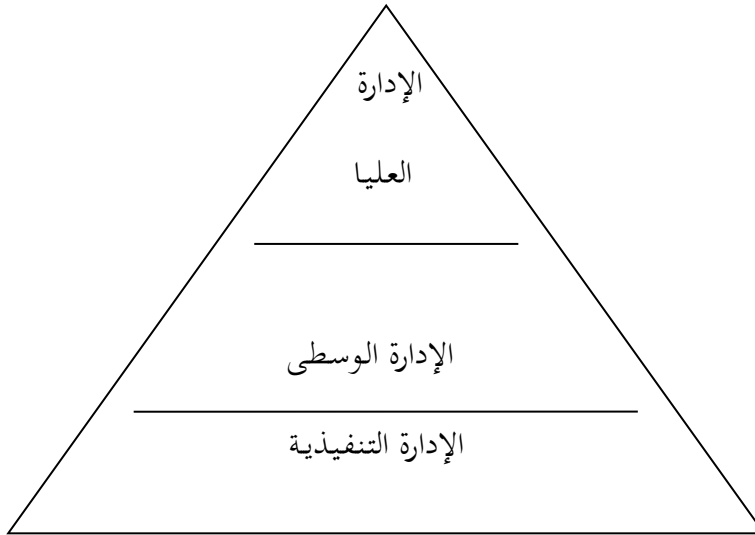
ومما ظهر من أهمية بالغة للتكوين بالنسبة لكل الأطراف المكونة للمنظمة، وانطلاقاً من كل هذا يجب على هاته الأخيرة أن تبين وتحدد الأهداف المراد تحقيقها منه

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.

شكل رقم(01): مستويات الإدارة على مستوى المنظمة (نجم العزاوي 2006، ص15)



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 القشامي 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.

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

4-6- الواقعية: ذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

وهناك بعض المفكرين من صنفها كما يلي:

- 1- 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 الإفادة 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:

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:

(صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 133)

- 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 دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب، في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بما 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 194)

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 (صلاح الدين محمد عيد الباقي ط 2001 ص 195)

كما يمكن تقسيم التدريب تبعا 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 196)

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 الرئيسة 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 أنواعاً أخرى حسب بعض المجالات ومنها:

- 1- التدريب بحسب إعداد المتدربين فيه:
 - 1-1- التدريب الفردي
 - 2-1- التدريب الجماعي.
- 2- التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:
 - 1-2- التدريب في مواقع العمل.
 - 2-2- التدريب خارج العمل.
- 3- التدريب حسب 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 (عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني: 2005م، ص 56)

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 (حسن احمد الطعاني 2007، ص 43)

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 أداءه 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 القشامي 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:

✓ 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 (حازم بن عبيد بن حازم القشامي ص 55)

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

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

* 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. (حازم بن عبيد بن حازم القشامي

ص 56)

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 1996، ص 232.) 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 ، ص 291)، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة(صلاح الدين محمد عيد الباقي ص 202)

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، ص 250.) وتعرف أيضا على أنها "مجموعة التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في المعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة(حسن احمد الطعاني ، ص 165)

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

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 (حسن احمد الطعاني ، ص 166)

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 المدربين 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.

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، عقلة محمد الميضي ص 17)

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، ص 35)

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:2002م، 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 76)

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 أُنمّا في التشاور الجماعي عن طريق المناقشة لمجمع الدراسات والبحوث المطروحة (حسن احمد الطعاني ، ص 77)

◀ 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 سوّده 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 77)

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 (حسن احمد الطعاني ، ص 78)

✓ 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؟

ولالإجابة 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

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 الانجاز مقارنة مع التقويمين السابقين (مازن فارس رشيد ص 720)

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 ص 721)

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 من حيث تحقيقها لمختلف أهدافها سواء كانت على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، ولا يمكن له من التحقق إلا إذا تم الانطلاق بطريقة سليمة في تحديد مسار العملية التكوينية وكذا التقييم الجيد لنتائجها، وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، لذا فإن مراعاة التطبيق الجيد لها يمكن له سد الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي الذي لا يرتقي إلى تحقيق الأهداف وكذا الأداء المراد الوصول إليه بأحسن النتائج وأقل التكاليف للمنشأة والفرد معاً.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية و التي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور.... الخ.

شهدت هذه الإدارة تقلبات عبر المراحل منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة عند إدخال التكنولوجيا على الوظائف الإدارية الأمر الذي جعل الأعمال معقدة وتحتاج إلى أشخاص ذوي كفاءة ليدبروها وهناك أيضا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فرق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة.

1- ماهية الموارد البشرية:

1-1- مفهوم الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، و هناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.

- كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

- وتعرف أيضا بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

محمد فتحي 2003، ص 233)

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظر التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني ، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل ...). وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

- يعرف **French** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

- كما يعرفها Fleppo.e بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

-وذكر كل من Myres.c,Pigros.p أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دواهم، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

- من ناحية أخرى يعرف كلا من grantK,j و Smith,g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها و العمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصالحة المنشأة و العاملين فيها". (محمد فالح صالح 2004، ص 20)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تخص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، والإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة انتاجاتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش 2005، ص 24)

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية و بداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي .

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال و الشركاء.

وسوف نوحز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

2-1-1- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

2-1-1-1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها: (صلاح عبد الباقي 2002، ص 18)

- المكننة وحولها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

2-1-1-2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم. (صلاح عبد الباقي 2002، ص 19)

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

2-1-3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائما استغلال العمال، لذلك نرى بان هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث جاءت هذه المنظمات العمالية من اجل إعطاء الحق للعامل وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

2-1-4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (beta and alpha) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدا بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية و الترفيهية والتعليمية وإسكان وهي كبداية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1915 اعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام 1920 أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية.

2-2-2- مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية:

2-2-1- المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب - هاو ورت- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة - التون مايو- وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. (صلاح عبد الباقي 2002، ص 20)

2-2-2- المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكتفي إدارة الموارد البشرية، بهذه التطورات تطور بارزا في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولية على عدة جوانب مثل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة وكذا تحفيزهم، إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد إن هناك نموا متزايدا نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من الوظائف بعد إن كانت على العامل. (صلاح عبد الباقي 2002، ص21)

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن أهداف المنظمات تنطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل. (سنان المسوي، 2006، ص26)

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الاكتفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة .
- 3- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .
- 4- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- 5- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأهم على أعمالهم و منحزاتهم.
- 6- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي. (سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي 2007، ص10)
- 7- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- 8- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة. (جمال الدين محمد مرسي 2006، ص21).

4- نظريات إدارة الموارد البشرية:

ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل إدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات و مناهج مختلفة لدراسة لإدارة وفيما يلي أهم هذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي:

4-1- مدخل الإدارة العلمية:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1856-1915) وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تيلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في أن هناك دائما طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل فقد لاحظ تيلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقي الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت الطريقة باسم (دراسة الوقت والحركة).

وقد قوبلت حركت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستو الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

4-2- مدخل وظائف الإدارة:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يمل مهندس بإحدى الشركات بفرنسا يجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية و العمومية)، وقد أبرز فايول الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج.

من أهم العلماء الذين ساهموا بدراساتهم في هذا المدخل هو "ماكس وير" (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني الغير مرغوبة الشائعة الآن في الاستخدام العادي للكلمة.

فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها. فمن الناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا و أفقيا في منتهى الصعوبة. (زيد منير عبوي، سامي حريز 2005، ص 17)

4-3- مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو (1880-1949) بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتريك ما بين 1924 و عام 1932.

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة و التهوية و الرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض منها:

قام الباحثون باختبار مجموعتين إحداها تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عامل آخر غي الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- السلوك الإنساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

- الحوافز المعنوية للأفراد تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الحوافز المادية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرات الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع. (سعيد يس عامر ، 1998 ، ص14).

4-4- المدخل الكمي:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاماً من النماذج و العمليات الرياضية وسمي باسم بحوث العمليات. وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز و علاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم و رؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح يسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.

4-5- مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها العديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم الأنظمة الجزئية التي تتكون منها وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها. وبناء على ذلك فإن الغدرة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المجال هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء. وتتسم الأنظمة في هذا المدخل بعدد من الخصائص الرئيسية:

- المدخلات: لا توجد أي منظمة تتمتع بالاكفاء الذاتي ، إذ لابد لها أن تستورد مصادر الطاقة اللازمة لنشاطها وحركتها وتمثل هذه المصادر في الأفراد والخدمات والمعدات والأموال والأسواق.....الخ.
- العمليات التحويلية: وهي استخدام وتحويل المدخلات في داخل المشروع لإنتاج السلعة أو الخدمة .
- المخرجات: وهي ما تقدمه المنظمة للبيئة كنتاج للنشاط التحويلي مثل: الخدمات، أو المعلومات...الخ.

- الإدارة: وتتم بتحديد وتنفيذ أنشطة العمليات التحويلية لتحقيق المخرجات المستهدفة.
- الأثر المرتد: ويعني المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة أن النتائج المستهدفة (المخرجات) قد تحققت.
- المحيط: المشروع نظام حدوده مفتوحة على المحيط الخارجي، يتلقى مدخلاته من المحيط ويقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود ثانية إلى المحيط.
- الوصول إلى المحيط بأكثر من طريقة: تعدد الطرق التي تسلكها المنظمة لكي توصلها إلى حالة معينة.

4-6- المدخل الشرطي أو الموقفي:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي في الإدارة، ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات. (سعيد يس عامر ، 1998 ، ص16.)

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية.

5- الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية:

لا بد أن توفن بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية وكلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص73)

5-1- السرعة:

- في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة.

5-2- الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها.
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

3-5- الأمانة و السرعة:

بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة. سرية المستندات الواردة والصادرة إلى ومن الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل.

4-5- المرونة:

في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة . في التعامل مع الحالات -خاصة الإنسانية منها -.

5-5- البساطة في الإجراءات :

في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة).

الميل العام إلى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها. معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة).

6-5- الايجابية و التفاعل :

مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري. التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة .

7-5- الجماعية والتكامل:

سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة .

التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص 75)

5-8- التطور المستمر:

في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين.

في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الدين 2006 ، ص 76)

6- وظائف إدارة الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق تام على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف و أنشطة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الذي تعرفه المنظمات من حيث حجم أنشطتها و أعمالها و حجم العاملين بها.

و بصفة عامة يمكن التعرف على وظائف وأنشطة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، وإحدى هذه الدراسات قام به colema charles منظمة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة من الأعمال. (سنان الموسوي ص 27)

و يمكن تقسيم تلك الوظائف إلى وظائف رئيسية و أخرى مساعدة .

6-1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

6-1-1- تحليل العمل: يعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

6-1-2- تصميم العمل: هو تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على هوية واضحة و توفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص و تقسيم العمل.

6-1-3- التوصيف الوظيفي: هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، ومهامها، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. (احمد ماهر، 2007، ص، 34.)

6-1-4- تخطيط القوى العاملة:

يعني تخطيط القوى العاملة تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل أنواع ومستويات القوى العاملة، وكذا إمكانيات تدبيرها، فهو يتناول باختصار طلب وعرض العمل سواء على مستوى المشروع أو الدولة، انه تقدير كمي وكيفي للطاقات البشرية المطلوبة والبحث في مصادر عرضها من معاهد تعليمية ومراكز تدريبية،

ويقوم على وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الأهداف التي يسعى المشروع أو الدولة لتحقيقها. (حمدي أمين عبد الهادي 1990، ص 33)

6-1-5- الاختيار و التعيين:

6-1-5-1- مفهوم الاختيار: يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة وآخر يرفض. (مهدي حسين زويلف 1998، ص 109)

6-1-5-2- مفهوم التعيين : هو آخر عملية من مراحل الاختيار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة والرئيس المباشر و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل. (سهيلة محمد عباس، 1999، ص 103).

6-1-6- تصميم هيكل الأجور: هو عبارة عن تجميع عدد من الوظائف (أو الدرجات) ويتم تحديد اجر لكل وظيفة وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر، بدلا من تحديد اجر مستقل لكل درجة.

6-1-7- تصميم أنظمة الحوافز و المزايا: الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء.

أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضو في المنظمة التي يعمل بها.

6-1-8- تقييم الأداء: ويقصد به متابعة أداء الفرد الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطور. (مهندس محمد جمال الكفافي 2007، ص 229)

6-1-9- التدريب: هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم. (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص 15).

6-2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

6-2-1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

6-2-2- امن و سلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على امن وسلامة وحماية العاملين والأمن والصحة والاتجاهات السليمة لهم

6-2-3- ساعات وجداول المنظمة: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضعه نظام يكفل كفاءة العمل.

7- الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

7-1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

7-2- نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات و المستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي.

كما أنها قد تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

7-3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة. (احمد ماهر، 2007، ص، 35.)

8- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث: (علي السلمي 2001 ، ص 44)

- 1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- 2- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز.
- 3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه

يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

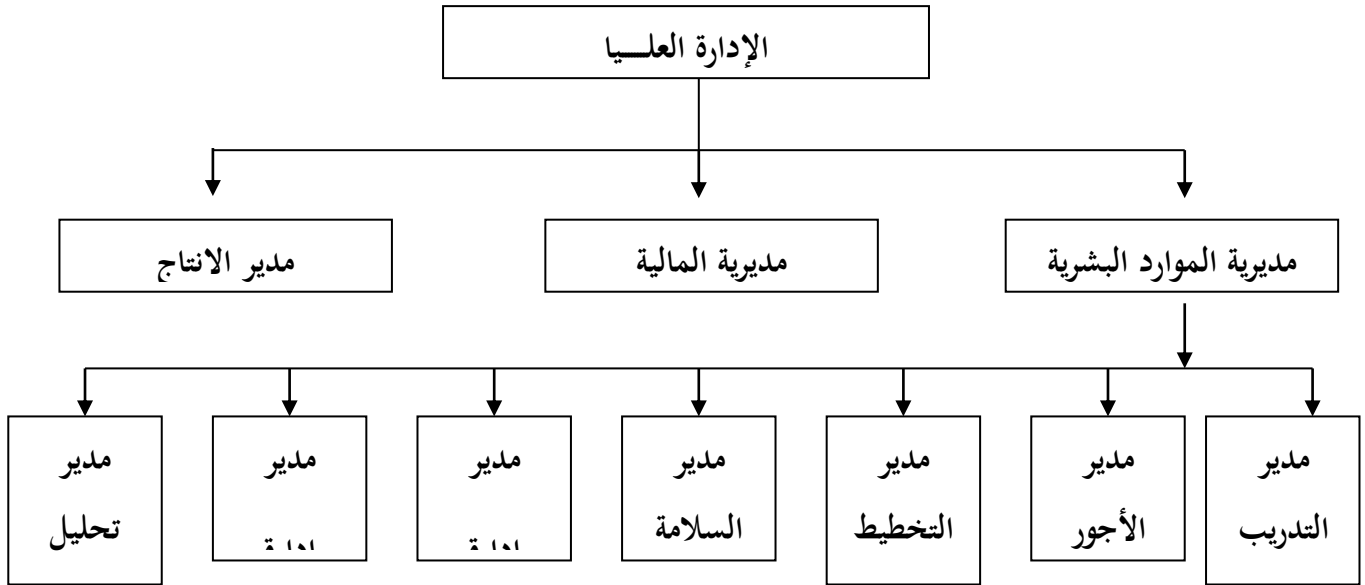
4- أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية.

9- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

9-1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

ترتبط الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة البشرية والشكل التالي يوضح ذلك: (احمد ماهر، 2007، ص، 311).



الشكل (01): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

يلاحظ من خلال الشكل التنظيمي ما يلي:

- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتفرع من إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استثماري.

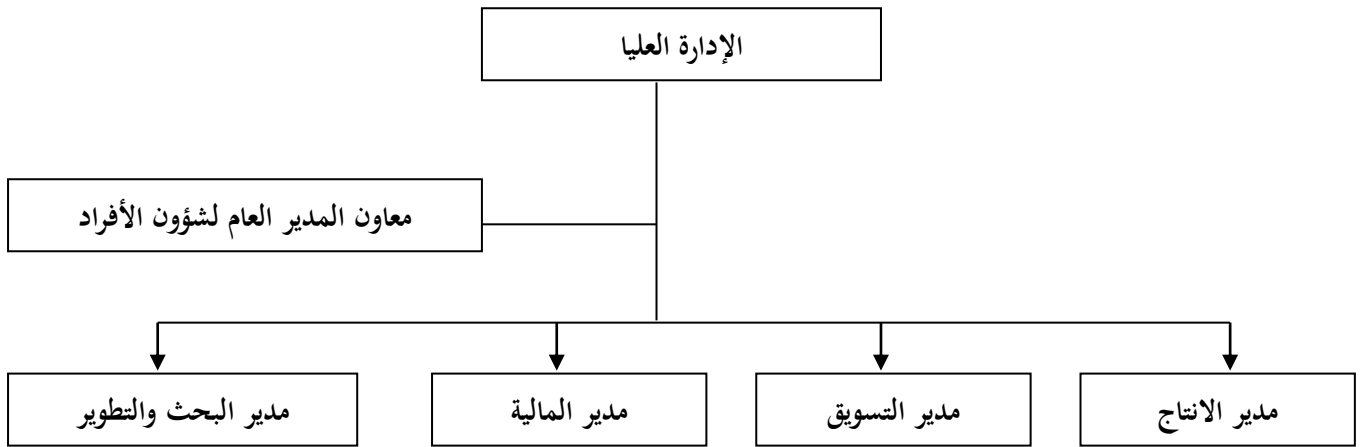
تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، فقرارات ادارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من مخاطر وكلف فان سلطة اتخاذها تسند الى الادارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات على الادارات الوظيفية الأخرى.

ويستخدم هذا الشكل في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي.

9-2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج: (احمد ماهر، 2007، ص، 313).



الشكل (02): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

نلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية إن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استثمارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

10- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

الهيكلة التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل ومنها: (علي السلمي، ص55)

10-1- أدوار ادارة الموارد البشرية:

وتعتبر عاملا مهما في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة، والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجية وقانونية.

أهم الأدوار:

10-1-1- دور الأعمال:

وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة، ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها.

10-1-2- الدور التشغيلي:

يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ثانياً. ويتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء، ونشاط التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

10-1-3- الدور الاداري:

وهو أيضا الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة، ووضع انظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير الاداري.

10-2- حجم المنظمة:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجوده سابقا.

وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل الى توزيع نشاطات ادارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، أما المنظمات الكبيرة تتجه الى وجود ادارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

10-3- كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه (أما حقل سلعي مادي أو حقل خدمات) فالاعتماد الكبير على عنصر العمل كلما استلزم الأمر إلى إدارة متخصصة في تخطيط العمل وقيادته وتوجيهه ومراقبة أدائه.

المنظمة ذات العمل الكثيف: وهي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافته وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية

10-4- مستوى التقنية:

احلال الآلة محل العنصر البشري يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإن استخدام التقنية العالية يؤدي إلى أن يكون دور إدارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي فتكون أما مهملة أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

10-5- خصائص سوق العمل:

التغيرات في خصائص سوق العمل (الاستقرار أو عدم الاستقرار) - استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء. أما عدم الاستقرار (تتنافس المنظمات على الحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشري بأقل التكاليف) وهذا ما يميز أسواق العمل اليوم فتقوم بتوسيع دور إدارة الموارد البشرية إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات (تزيد من أهمية الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة). (علي السلمي، ص56)

10-6- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:

يجب توفر كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل ثانياً، ويجب أن تكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية، لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد في درجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها و يمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام و واجبات ومسؤوليات تلك القوى العاملة.

الجانب

التطبيقي

الفصل الثالث:
الإجراءات
المنهجية للبحث]

تمهيد:

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

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

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

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

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن القيام بهذا النوع من البحوث يستلزم إجراء دراسة استطلاعية جادة ، حيث تلعب الدراسة الاستطلاعية دورا بالغ الأهمية في أي بحث علمي ، فهي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها التصورات الأولية وهي الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في ألقاء نظرة استشرافية من أجل الإمام بجوانب دراسته الميدانية ، كما تعتبر أيضا سندا قوي في توضيح مدى إمكانية إجراء هذا البحث .
وفي بحثنا هذا قمنا بدراسة استطلاعية أولية الى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، أين وجدنا جميع الظروف الملائمة للبحث العلمي ، ومكننا من جمع المعلومات الكافية حول المديرية محل الدراسة ، والتي نقدمها في ما يلي :

1- تقديم 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 ، وبعد 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.

2- مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها وتنسقها و تقييمها و مراقبتها .
- 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 المتصفة 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 لتنظيمات 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 (الجريدة الرسمية: مرسوم تنفيذي رقم 345/06 العدد:61، المادة31، ص31 .)

3-المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

و تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .

- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .

- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .

3-3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين .

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

- مكتب الوسائل العامة .

3-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .
- مكتب التقييس و الصيانة.
- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

2- المنهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة" (بشير صالح الراشدي ، 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 592)

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:

3-1.مجتمع البحث:

إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث على النقاط التالية:

- أن يشمل جميع الأفراد المجتمع الأصلي.
 - البيانات تكون دقيقة.
 - مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث. (حسن احمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي 1999، ص 45).
- تكون مجتمع البحث من موظفي مديرية 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" (عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، 1999ص64) ، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستثمارات الاستثنائية (43 استثمارة)، وما تم استرجاعه (40) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة .

و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي (عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، 1999 ص65) ، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث(فضيل دليو ، ص 49).

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

4- حدود البحث:

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

4-2- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019/2018 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 18/ماي/2019.

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

5-متغيرات البحث:

5-1. تعريف المتغير المستقل:

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

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري.

(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: تحسين مستوى الأداء الإداري)

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، ص185)

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 و بواسطتها 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).

6- الأسس العلمية للأداة المستخدمة :

6-1. 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، أسامة كمال راتب 1999، ص 224).

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

وكما يذكر الطيريري (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 اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة .

والاستفادة من اقتراح ما يرونه 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 .

7- الأساليب الإحصائية:

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

* 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.

$$\text{ع} \longleftarrow 100\%$$

$$\text{ت} \longleftarrow \%$$

$$\text{س} = \text{ت} \times 100 / \text{ع}.$$

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

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

و في بعض الأسئلة استعملنا الوسط الحسابي المرجح .

متوسط الحساب المرجح: $\sum ni \times i$

$$\frac{\sum ni \times i}{\sum ni}$$

I : هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة).

Ni: هو تكرار المشاهدة (التكرار) (عبد علي وضيف السمراي 1977، ص 75)

خلاصة :

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف الإجراءات التي قمنا بها لإتمام الدراسة الميدانية والتي من خلالها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة ، ونستخلص مما سبق أنه لا توجد دراسة علمية بدون منهج , و كل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث , ولا بد له أن تتوفر لديه أدوات البحث مختارة بدقة من عينة ومتغيرات واستبيان ... الخ. تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة إضافة إلى وجوب أن تكون المنهجية والأدوات المستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

الفصل الرابع:
عرض وتحليل نتائج
البحث

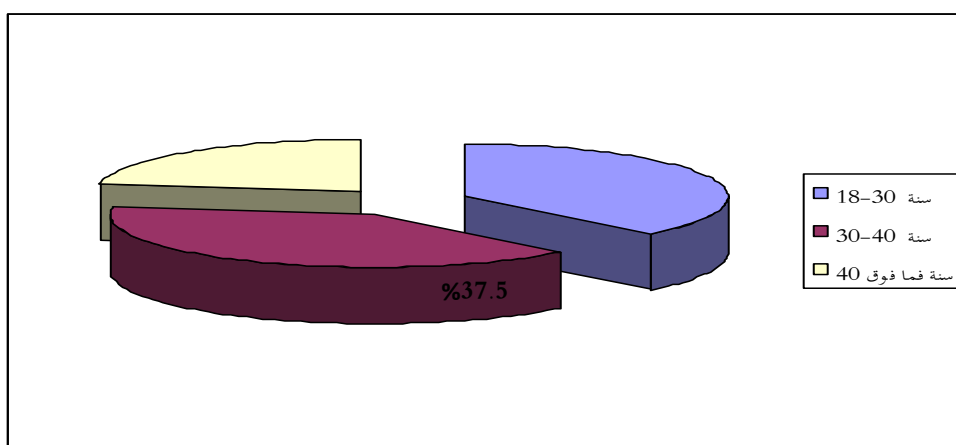
1- عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01): حول السن.

الغرض من السؤال : ترتيب المبحوثين حسب السن.

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

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



الشكل رقم (02): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 01.

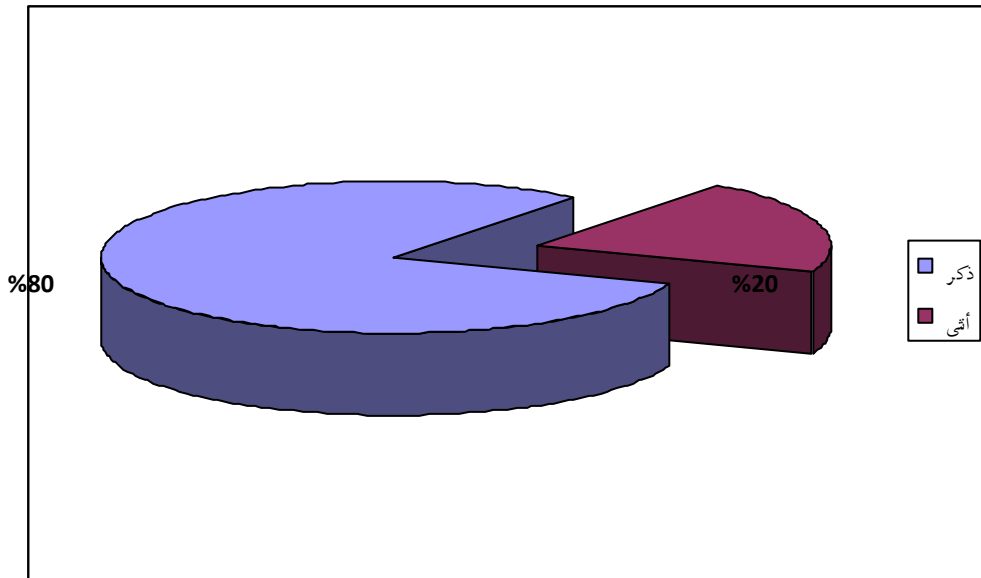
من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (18-30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الموظفين.

السؤال رقم (02) : حول الجنس.

الغرض من السؤال : تحديد المبحوثين حسب الجنس.

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

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



الشكل رقم (03): تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02.

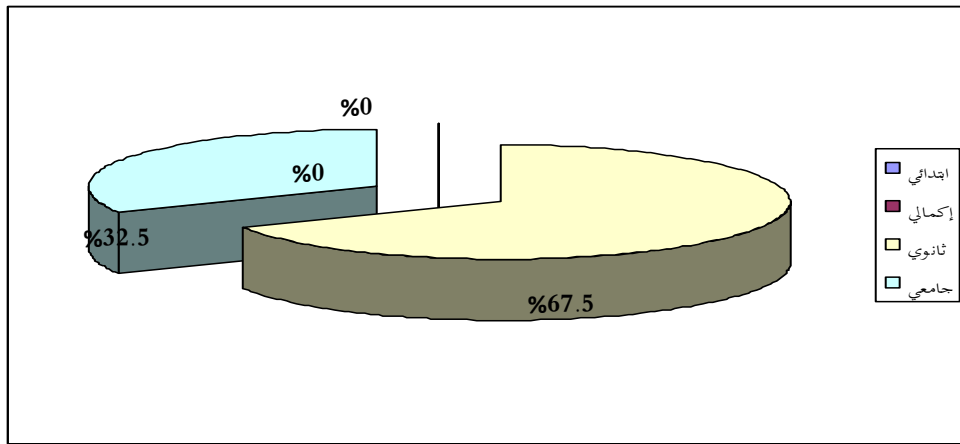
انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في موظفي المديرية بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%)

السؤال رقم (03) : حول المستوى الدراسي.

الغرض من السؤال : تحديد المستوى الدراسي للمبحوثين.

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

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



شكل رقم (04): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:03.

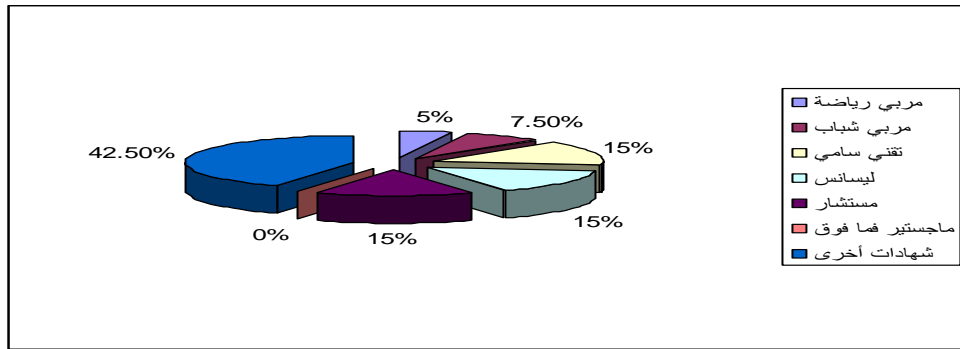
انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الموظفين (67.5%) هو المستوى الثانوي وهذا لأغلبية الموظفين العاديين وبعض رؤساء المكاتب، أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة (32.5%) نجدها عند رؤساء المصالح وبعض الموظفين الموجودين خاصة في مكتب المحاسبة.

السؤال رقم (04) : حول الشهادة المتحصل عليها.

الغرض من السؤال : تحديد الشهادة المتحصل عليها.

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

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



الشكل رقم(05): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04.

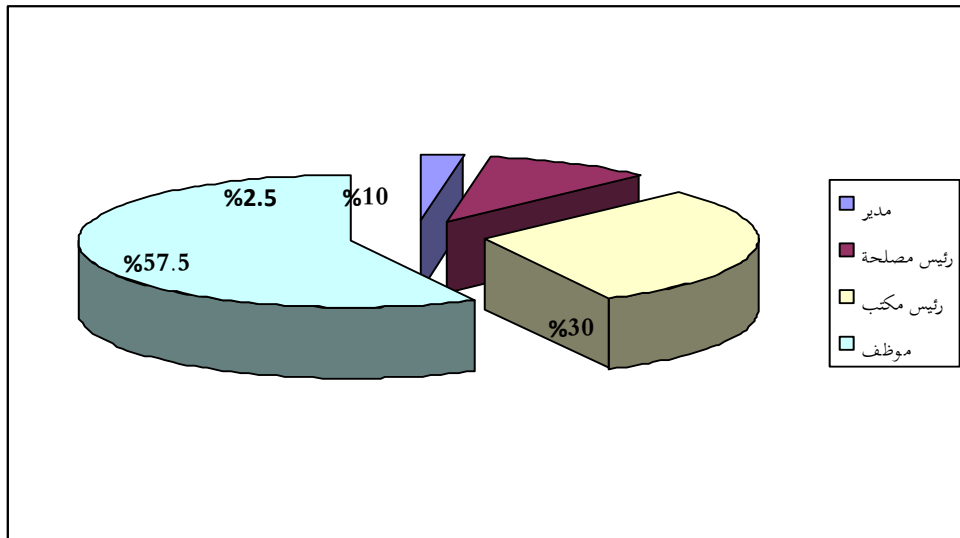
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (42.5%) تمثل المتحصلين على شهادات أخرى (من معاهد التكوين المختلفة) بينما تأتي نسب الشهادات تقني سامي و ليسانس و مستشار بنسب متساوية (15%) لكل واحدة بينما تمثل نسبة (7.5%) الحاصلين على شهادة مربي شباب و تمثل نسبة (05%) الحاصلين على (شهادة مربي رياضة .

السؤال رقم (05) : حول المسمى الوظيفي.

الغرض من السؤال : معرفة المستويات الإدارية.

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

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



الشكل رقم(06): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05.

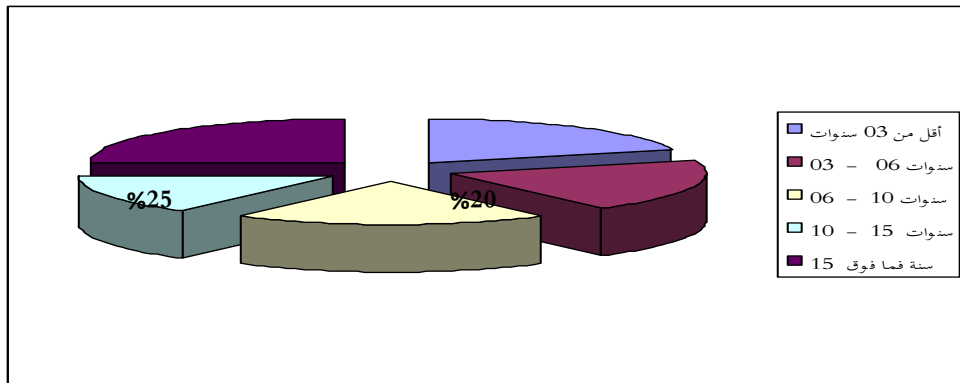
الغرض من هذا السؤال هو التعرف على تقسيم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة ، وهذا حسب ما يلي: انطلاقا من المدير بنسبة (2.5%) مرورا بأربع رؤساء مصالح بنسبة (10%) وكذلك نسبة (30%) من رؤساء المكاتب ويسير هاته المكاتب وكذا مفتشتي الشباب والرياضة حوالي ثلاثة وعشرون موظف بنسبة تصل إلى (57.5%).

السؤال رقم (06) : حول سنوات الخبرة.

الغرض من السؤال : معرفة عدد سنوات الخبرة.

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

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



الشكل رقم (07): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

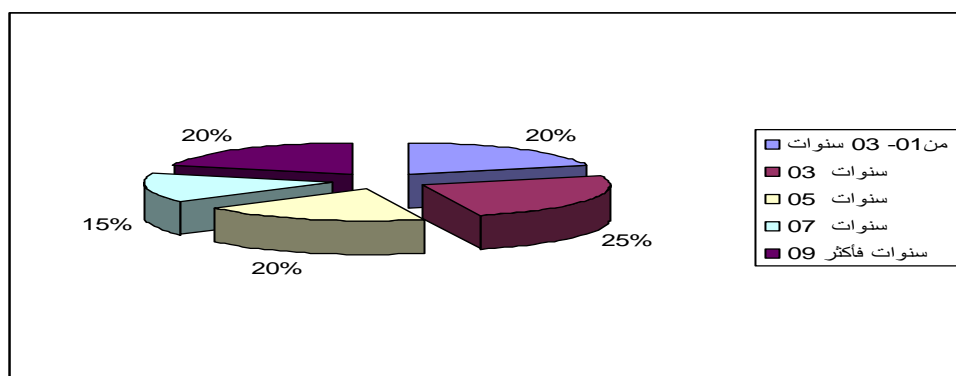
ويتضح لنا من نتائج الجدول أن نسبة (25%) تمثل أكثر من 15 سنة خبرة ، وتأتي نسبة (15%) أقل نسبة التي تمثل المجال الزمني 10-15 سنة خبرة وتأتي بنسب متساوية باقي الفترات الزمنية بنسبة (20%) لكل فترة.

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

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

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

الجدول رقم (07): توزيع الباحثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي.



الشكل رقم (08): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07.

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

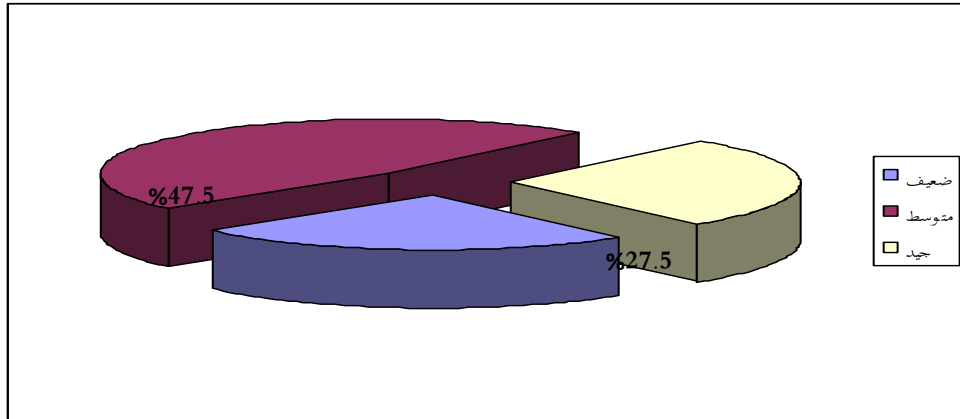
2- عرض النتائج الخاصة بمعلومات البحث

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

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

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

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



الشكل رقم(09): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

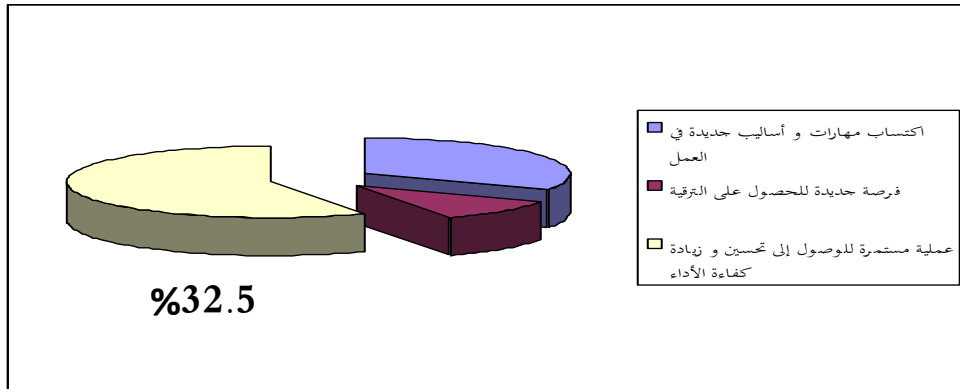
من خلال قراءة الجدول وعرض بياناته نجد أن نسبة (25%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن اطلاعهم على برامج المديرية كان ضعيفا ، بينما كانت نسبة (47.5%) تمثل عدد المبحوثين الذين أجابوا أن تلك الدرجة متوسطة ، أما نسبة (27.5%) أجابوا أن درجة الاطلاع كانت جيدة .

السؤال رقم (02): حسب رأيك ما مفهوم التكوين؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي الموظفين لمفهوم التكوين.

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

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



الشكل رقم(10): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 09 .

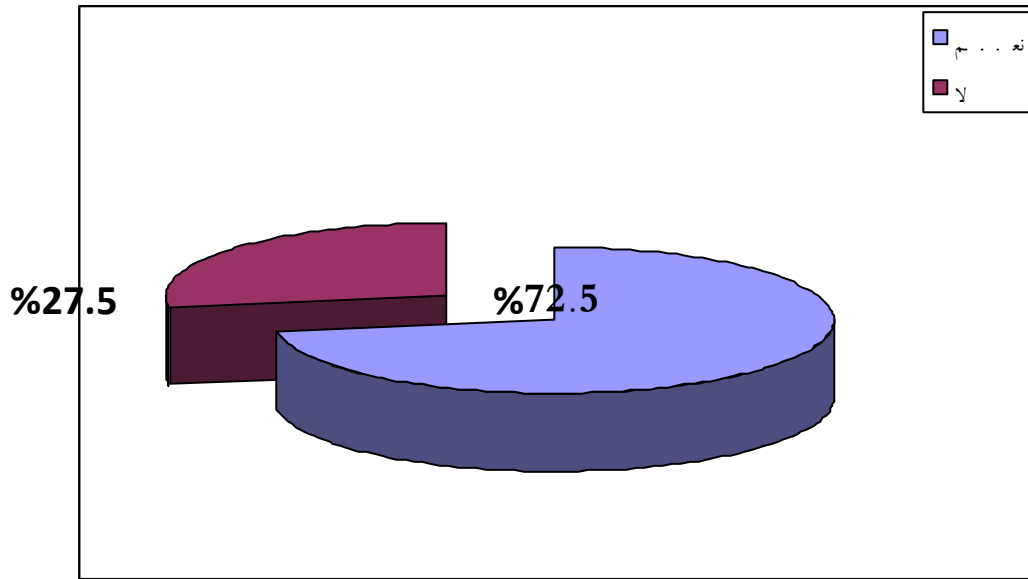
يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (47.5%) يرون أن التكوين عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة الأداء بينما ترى نسبة (10%) انه عبارة عن اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل ، كما ترى نسبة (42.5%) أن مفهوم التكوين هو فرصة جديدة للحصول على الترقية .

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

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

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

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



الشكل رقم (11): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

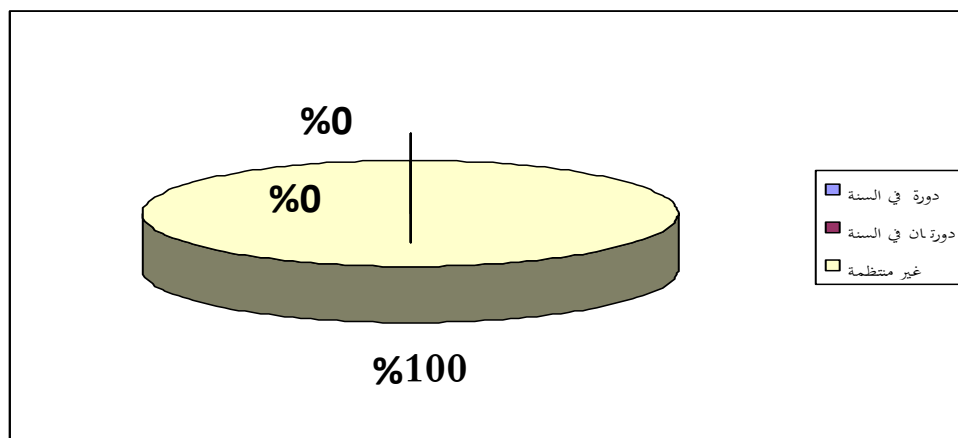
من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة (72.5%) ترى أن الإدارة تقوم بإعداد برامج تكوينية دورية أما نسبة (27.5%) ترى عكس ذلك أي أن الإدارة لا تقوم بدورها في إعداد البرامج التكوينية .

السؤال رقم (04) : إذا كانت الإجابة " نعم " ما عددها؟

الغرض السؤال : معرفة انتظام إجراء الدورات التكوينية الموجودة.

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

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



الشكل رقم (12): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 11.

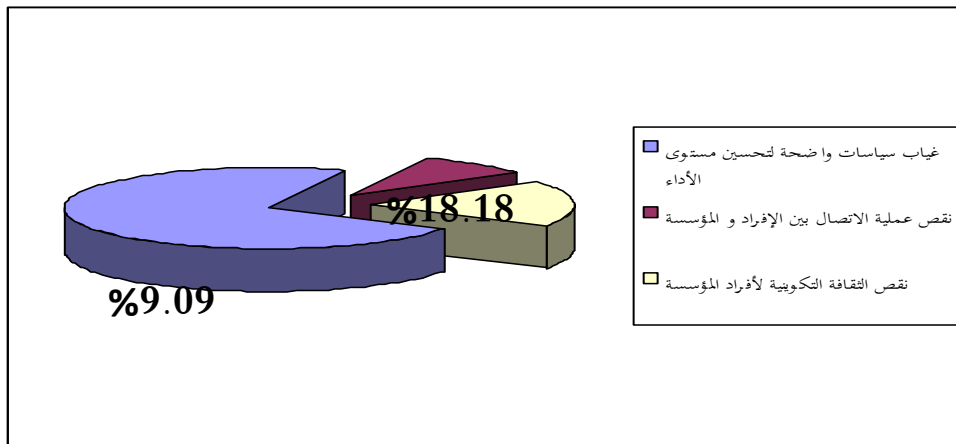
تكملة لعرض نتائج السؤال السابق ترى نسبة (100%) من عينة البحث التي أجابت (نعم) أي بان الإدارة تقوم بإجراء دورات تكوينية ترى كذلك أن عملية إجرائها غير منتظمة .

السؤال رقم (05) : إذا كانت الإجابة " لا " في رأيكم أين يكمن السبب؟

الغرض السؤال : معرفة السبب وراء غياب البرامج التكوينية.

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

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



الشكل رقم (13): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12.

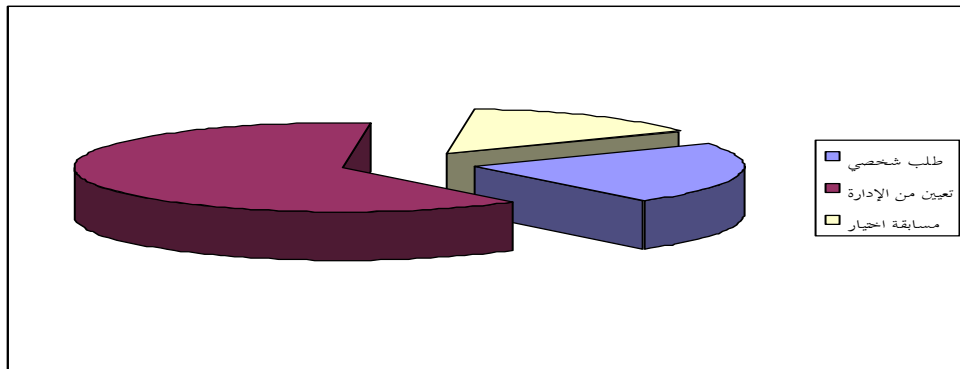
من خلال قراءة هذا الجدول نرى بان نسبة (72.72%) من المجيبين بان الإدارة لا تقوم بإعداد برامج تكوينية ترى السبب في ذلك راجع إلى غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء ، بينما ترى نسبة (9.9%) أن السبب راجع إلى نقص عملية الاتصال بين الأفراد و المؤسسة وكما ترى نسبة (18.18%) أن السبب راجع إلى نقص الثقافة التكوينية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

السؤال رقم (06) : كيف تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية؟

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

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

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



الشكل رقم (14): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13.

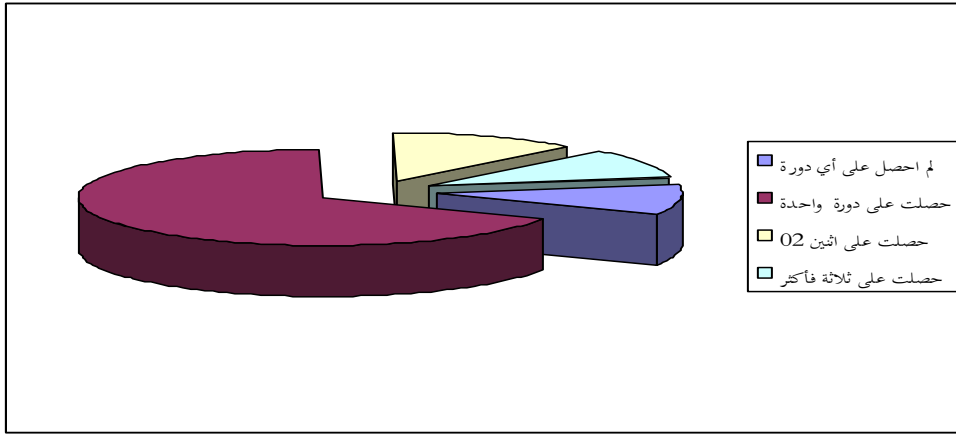
من قرأنا لنتائج الجدول نجد أن نسبة (22.5%) ترى بان عملية الاختيار للالتحاق بالبرنامج التكويني تتم عن طريق الطلب الشخصي كما ترى نسبة (62.5 %) أن عملية الاختيار تتم عن طريق التعيين المباشر من طرف الإدارة ، بينما النسبة المتبقية (15%) ترى أن الاختيار يتم عن طريق مسابقة اختبار.

السؤال رقم (07) : ما هو عدد الدورات التكوينية التي تحصلت عليها منذ التحاقك بالمديرية ؟

الغرض من السؤال : معرفة عدد الدورات التكوينية التي أجراها المبحوثين طيلة فترة عمله .

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

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



الشكل رقم(15): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

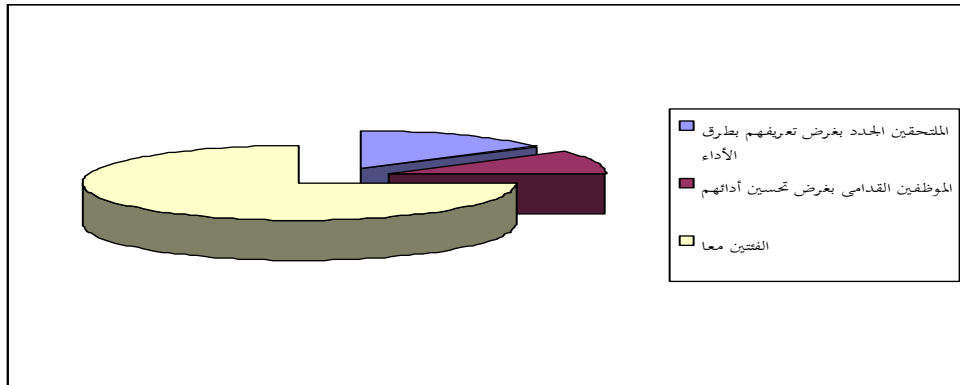
من عرض نتائج الجدول أجاب ما نسبته (10%) من المبحوثين أنهم لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية طيلة فترة عملهم بالمديرية ، بينما أجابت نسبة (67.5%) أنها حصلت على دورة واحدة فقط ، وترى نسبة (12.5%) أنها حصلت على دورتين تكوينيتين فقط ، أما الإجابات التي تفيد بالحصول على ثلاثة دورات فأكثر فتمثل نسبة (10%) .

السؤال رقم (08) : في رأيك هل تقتصر العملية التكوينية على؟

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

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

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



الشكل رقم(16): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15.

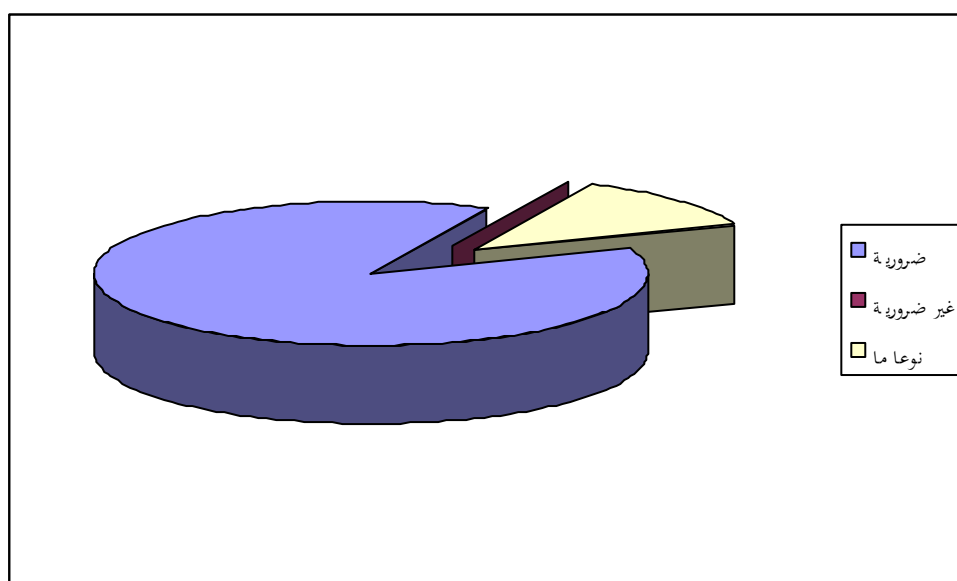
بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة (15%) ترى أن العملية التكوينية تخص فئة الملتحقين الجدد بينما ترى نسبة (10%) أنها تخص فقط الموظفين القدامى ، بينما ترى أغلبية المبحوثين أي نسبة (75%) أن العملية التكوينية يجب أن توجه للفئتين معا.

السؤال رقم (09) : كيف تعتبر العملية التكوينية في المسار المهني للموظف؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى أهمية العملية التكوينية في المسار المهني للموظف.

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

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



الشكل رقم (17): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16.

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

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

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

المتوسط الحسابي (X)	عدد التكرارات	الرتبة	الاقتراحات
3.6	08	01	وضوح الأهداف و البرامج المسطرة
	04	02	
	04	03	
	04	04	
	20	05	
3.25	04	01	الاعتناء الكامل بعملية تصميم البرامج التكوينية
	05	02	
	10	03	
	19	04	
	02	05	
2.55	08	01	الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع الاحتياجات التدريبية المحددة
	12	02	
	12	03	

	06	04	سابقا
	02	05	
2.65	05	01	تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون
	16	02	
	10	03	
	06	04	
	03	05	
2.9	12	01	ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي - الأداء الفعلي-
	04	02	
	09	03	
	06	04	
	09	05	

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

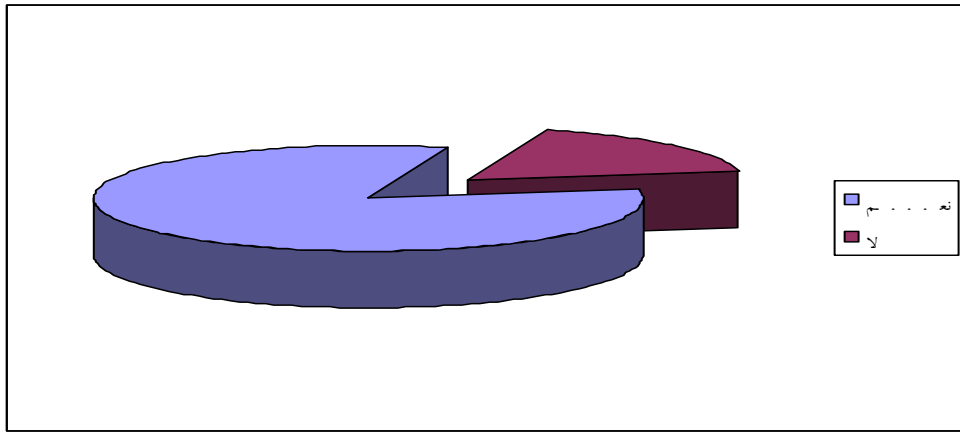
من قراءة الجدول أعلاه نجد أن حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة يعبر عن مدى أهميتها من حيث الترتيب حيث نرى أن المتوسط الحسابي للعبارة " وضوح الأهداف و البرامج المسطرة" يساوي إلى " 3.6" أما المتوسط الحسابي للعبارة " الاعتناء الكامل بعملية تصميم البرامج التكوينية" فيساوي إلى "3.25" بينما العبارة " تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون " فيساوي إلى "2.65" بينما في العبارة " الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا" فيساوي إلى "2.55" بينما العبارة " ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي الأداء الفعلي" فيساوي إلى "2.9" وقد تم حساب المتوسط الحساب انطلاقا من عدد التكرارات .

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

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

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

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



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

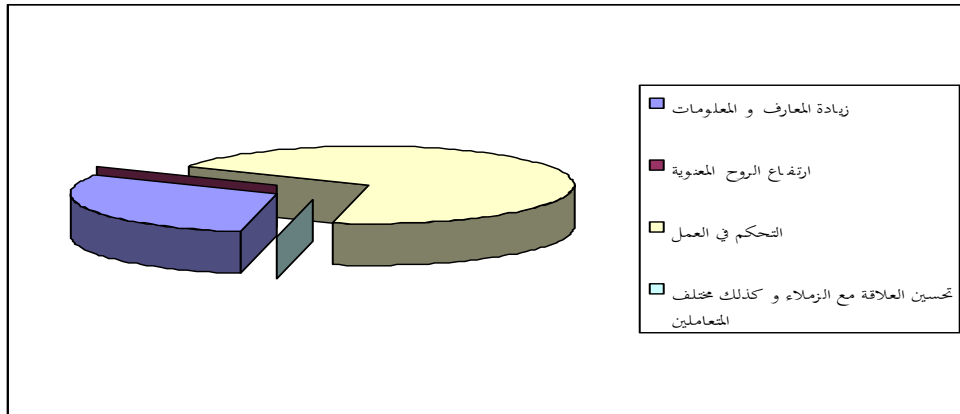
من الملاحظ في الجدول أعلاه أن ما نسبته (82.5%) قد أجابت أن كل عملية تكوين تؤدي إلى تحسين الأداء بينما ترى نسبة (17.5%) أن العملية التكوينية لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء .

السؤال رقم (12): إذا كانت الإجابة "نعم" هل كانت في مجال؟

الغرض من السؤال : معرفة مجال الأداء الذي يحسنه التكوين.

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

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



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

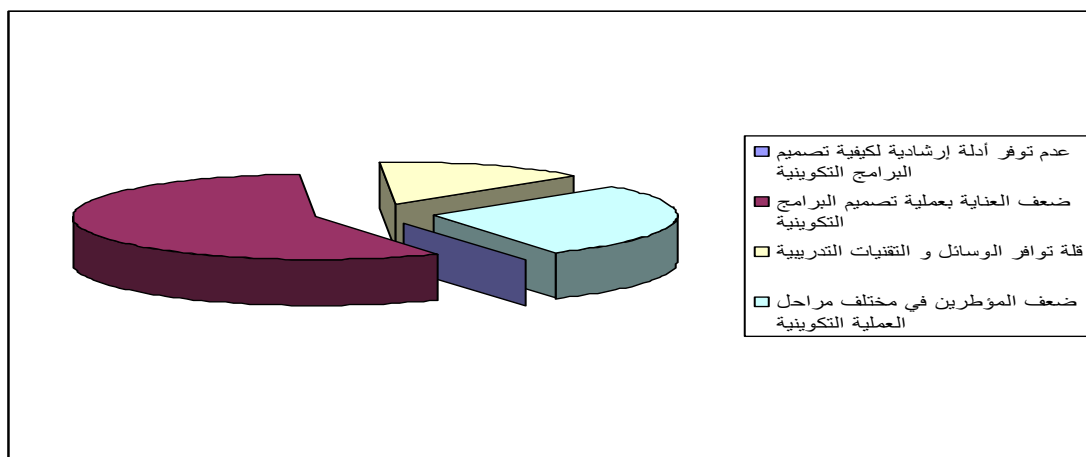
انطلاقاً من قراءة الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته (30.30%) ترى أن المجال الذي يعمل التكوين على تحسينه هو في زيادة المعارف و المعلومات بينما ترى نسبة (69.70%) أن المجال هو التحكم في العمل.

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

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

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

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



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

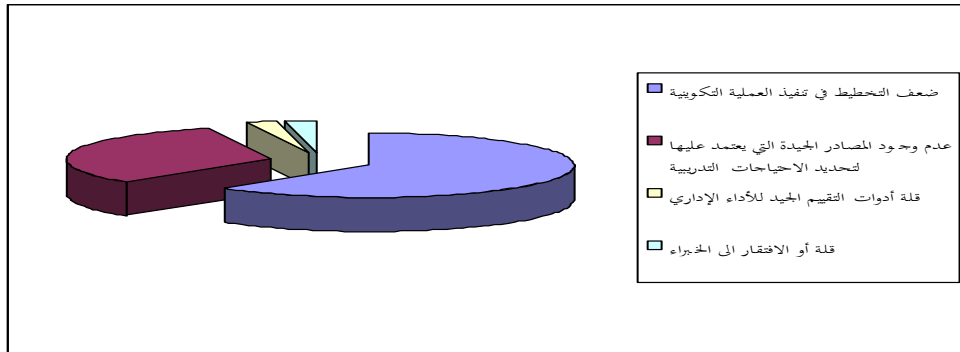
ترى نسبة (57.14%) أن سبب عدم الاستفادة من البرامج التكوينية راجع إلى ضعف العناية بعملية تصميم هاته الأخيرة بينما ترى نسبة (14.28%) أن قلة توافر الوسائل و التقنيات التدريبية هو السبب ، و ترى كذلك نسبة (28.58%) أن السبب هو ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية .

السؤال رقم (14): أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسستكم؟

الغرض من السؤال : معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية.

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

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



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

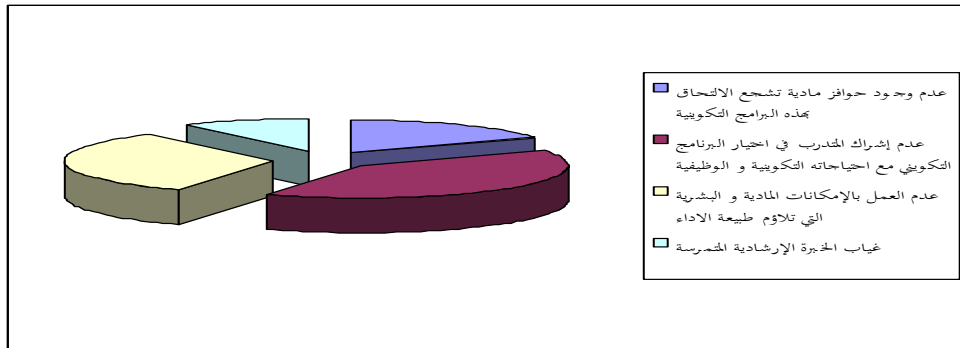
ترى نسبة الأغلبية (62.5%) أن أهم معوقات تنفيذ العملية التكوينية هو ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية ، بينما ترى نسبة (32.5%) أن عدم وجود المصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أهم الأسباب بينما و بنسبة (2.5%) ترى أن قلة أدوات التقييم الجيد للأداء الإداري هي أهم الأسباب بينما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

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

الغرض من السؤال : معرفة العقبات التي تمنع الاستفادة من البرامج التكوينية.

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

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



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

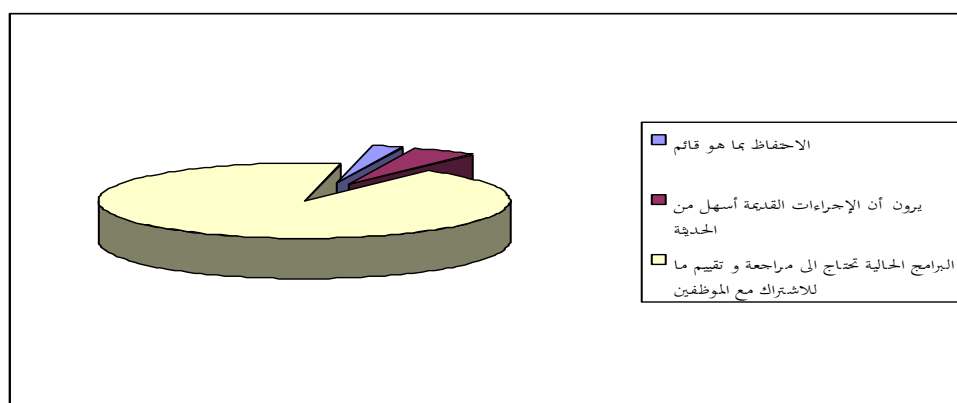
حسب قراءة الجدول نجد أن نسبة (17.5%) ترى أن أهم العقبات هي عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية وترى نسبة (40%) أن أهم العقبات هي عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية و الوظيفية، بينما ترى نسبة (10%) أن أهم العقبات هي غياب الخبرة الإرشادية المتمرسه.

السؤال رقم (16) : ما موقف العاملين من البرامج و الخطط التكوينية الحالية ؟

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

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

الجدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التكوينية الحالية و موقفهم منها.



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

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

السؤال رقم (17) : أين تكمن أهمية تأثير البرامج التكوينية ؟ رتب حسب الأهمية(01-04) ؟

الغرض من السؤال : معرفة أهم العناصر التي تتأثر بالعملية التكوينية .

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

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

من قراءة الجدول أعلاه نجد أن حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة يعبر عن مدى أهميتها من حيث الترتيب حيث نرى أن المتوسط الحسابي للعبارة " زيادة معدلات الأداء " يساوي " 1.87 " أما

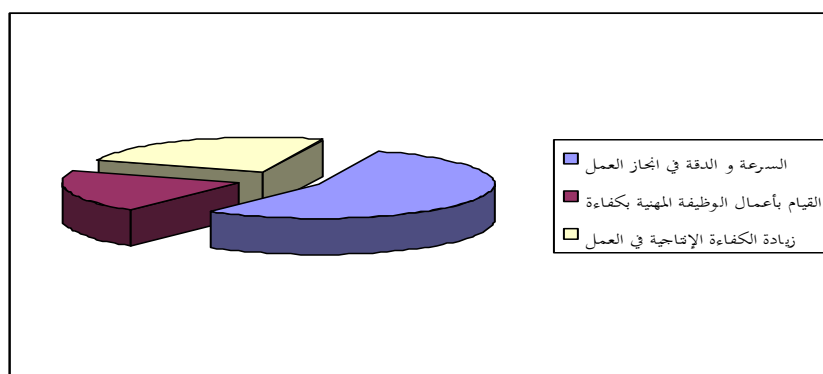
المتوسط الحسابي للعبارة " التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين " فيساوي إلى "3.4" بينما في العبارة " تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية " فيساوي إلى "2.7" بينما العبارة تكوين رقابة ذاتية لدى العاملين " فيساوي إلى "1.9" وقد تم حساب المتوسط الحساب انطلاقا من عدد التكرارات .

السؤال رقم (18) : ما هي العلاقة بين برامج التكوين و المهارات لدى العاملين؟

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

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

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



الشكل رقم(24): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25.

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

خلاصة :

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

الفصل الخامس:
مناقشة وتفسير نتائج
البحث

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

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

المحور الأول : خصائص عينة البحث

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

والصورة الحالية للتكوين لا تخدم مستوى الأداء من خلال ما يوفره من زيادة في الأداء والأداء التنظيمي، كما يراه (حازم بن عبيد بن حازم القشامي(2003-2004):ص35) في أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة بأن زيادة الأداء و الأداء التنظيمي تتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم ، وهذا ما يدعم صحة الفرضية العامة التي ترى أن واقع البرامج التكوينية يقتصر على الترقية فقط و كذلك الفرضية الأولى أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5- يوضح الجدول رقم (14) إجابات المبحوثين حول ترتيب أهم العناصر التي تساهم في نجاح العملية التكوينية في حالة الاستفادة من دورات تكوينية (انطلاقا من تحليل السؤال رقم (07)) ، وباستخدام المتوسط الحسابي لمجموعة الرتب لكل عنصر مساهم في إنجاح العملية التكوينية و من خلال قيمة المتوسط الحسابي نجد أن الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني وتوافقها مع الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا هو العنصر البارز والأهم في إنجاح العملية التكوينية باعتباره الخطوة الأولى والأساسية للتخطيط الجيد، وفي المرتبة الثانية تلاؤم زمن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية و الشخصية للمتكون و ذلك تفاديا لأي تداخل بين الدورة التكوينية و المهام الوظيفية للموظف ، أما الرتبة الثالثة في ارتباط موضوع الدورة التكوينية بالتطبيق العملي - الأداء الفعلي - و هذا يعتبر المقصود الحقيقي للعملية التكوينية ، أما الرتبة الرابعة فهي الاعتناء الكامل بعملية البرامج التكوينية و ذلك لما يمثله من امتداد لعملية التخطيط و انطلاقا من هذا الترتيب نستنتج أن العملية التكوينية تعتمد على التخطيط الجيد و مراعاة كل الظروف للوصول إلى أداء جيد و هذا ما يدعم صحة الفرضية الثانية المقترحة في هذا البحث من خلال اعتبار عملية التخطيط أهم وظيفة من وظائف الإدارة الناجحة وانطلاقا من الجانب النظري (فصل الإدارة الرياضية) وحسب (صبحي العتيبي (2002)) فالتخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2- استنتاجات عامة:

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

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

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

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

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

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

- ضعف التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية.
- عدم وجود مصادر الجيدة التي يعتمد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية إن وجدت.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه لا يمكن تعميم النتائج على المستوى الوطني (مديريات الشباب و الرياضة لولايات الوطن) و ذلك لما لمسناه من تردد في الإجابات و كذلك عدم الاهتمام الواضح بالعملية التكوينية من خلال وجود النقص الكبير في عدد الدورات و إعداد البرامج التكوينية وهذا ما وجدناه من غياب إرادة حقيقة لتحسين الأداء الإداري ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح واقع التكوين في الإدارة الرياضية متمثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و قد تم إيضاح أهم المعوقات التي تحد من تفعيل البرامج التكوينية وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل

هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للتكوين أو بالأحرى البرامج التكوينية في الإدارة و خاصة الإدارة في المجال الرياضي .
ومن خلال دراستنا هذه ارتأينا اقتراح موضوع "الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية" وذلك لما له من أهمية في توضيح الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المراد الوصول إليه، وكذلك من خلال توضيحه للمسار الحقيقي و الصحيح لبناء العملية التكوينية على نحو يمكن من الاستفادة الحقيقية من هاته البرامج في تفعيل الأداء .
و في الأخير ووفقا لكل النتائج المتحصل عليها تم وضع بعض الاقتراحات التي رأينا أنها تعمل على حل الإشكالية من خلال تفعيل العملية التكوينية في الإدارة الرياضية و كذلك ربطها بالأداء لتحسينه.

الخلاصة العامة :

من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستمارة الاستبائية وجدنا أن دور التكوين في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين الإداريين لمديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة لا يرقى الى المستوى المطلوب .

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

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

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

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

الاقتراحات:

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

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

قائمة المصادر والمراجع:

• القرآن الكريم .

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- __: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- __: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- __: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- آشوك شاندا، شلباكويرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
- 7- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان.
- 8- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 9- بوفلحة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 10- بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997.
- 11- بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 12- 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.
- 13- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 14- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- 15- - : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 16- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 17- حسن شلتون، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 18- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
- 19- طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185.
- 20- يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.
- 21- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية، 2004.
- 22- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 23- مهدي حسن وآخرون: الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة، 1977.
- 24- محمد نصر الدين رضوان: الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطبع والنشر، ط1، 2003، ص 75.
- 25- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 26- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 27- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 28- محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.

- 29- مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 30- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 31- _ : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 32- _: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 33- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان، الأردن، 2006.
- 34- نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 35- عادل حسن، مصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 36- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، www.kotobarabia.com.
- 37- عبد الرحمان توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية لإدارة الحيزة، مصر.
- 38- عبده على وضيف السمرائي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- 39- علي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.
- 41- علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 42- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999.
- 43- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
- 44- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.

- 45- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.
- 46- فائق حسني أبو حليلة:الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 47- فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.
- 48- فيصل خير الزواد:علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
- 49- فضيل دليو : أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر.
- 50- فضيل دليو ، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999 .
- 51- صبحي العتي:تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 52- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر.
- 53- — : إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 54- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 55- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 56- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 57- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ط2003/2002، الإسكندرية، مصر.
- 58- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 59- غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

الرسائل والأطروحات العلمية:

- 1- حازم بن عبيد بن حازم القثامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004.
- 2- سامر عبيد عبد الله الصاعدي: دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1424^{هـ} الموافق ل: 2002.
- 3- 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، 1426^{هـ} الموافق ل: 2005.
- 4- عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي: تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، مصر.
- 5- فارس بن عشيان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم لعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005.
- 6- 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، 1426^{هـ} الموافق ل: 2005.
- 7- محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي: تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم لعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006-2007.
- 8- سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكومترية 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.

المقالات:

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

جرائد ومطبوعات:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل:28 ديسمبر 2006،العدد:61،المادة31.

مواقع الانترنت:

1-www.kotobarabia.com

2-www.students-online.com

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص :الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " واقع التكوين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و علاقته بتحسين الأداء الإداري "

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

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

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب :

د/لزنك أحمد

عون العربي

السنة الجامعية 2018/2019

المعلومات الشخصية :

1- السن: اقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة 30 إلى 39 سنة 40 فأكثر

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي: ابتدائي إكمالي ثانوي جامعي

4- الشهادة المتحصل عليها :

مربي رياضة مربي شباب تقني سامي ليسانس مستشار
ماجستير فما فوق

5- المسمى الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف

6- سنوات الخبرة :

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

7- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

03 سنوات 05 سنوات 07 سنوات 9 سنوات فأكثر

معلومات البحث :

01- ما مدى اطلاعك على برامج المديرية ؟

ضعيف متوسط جيد

02- حسب رأيك : ما مفهوم التكوين ؟

- هي اكتساب مهارات و أساليب جديدة في العمل .

- هي فرصة جديدة للحصول على الترقية .

- هي عملية مستمرة للوصول إلى تحسين و زيادة كفاءة الأداء .

03- هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية دورية ؟

نعم لا

04- إذا كانت الإجابة " نعم " ما عددها ؟

دورة في السنة دورة كل سنتين غير منتظمة

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

- غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء.

- نقص عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين.

- نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة.

06- كيف تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية ؟

طلب شخصي تعيين من الإدارة مسابقة اختيار

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

- لم أحصل على أي دورة - حصلت على دورة واحدة

- حصلت على اثنين 02 - حصلت على ثلاثة فأكثر

08- في رأيك : هل تقتصر العملية التكوينية على :

- الملتحقين الجدد بغرض تعريفهم بطرق الأداء.

- الموظفين القدامى بغرض تحسين أدائهم.

- الفئتين معا.

09- كيف تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني للموظف ؟

ضرورية غير ضرورية نوعا ما

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

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

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

- نعم لا

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

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

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

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

14- أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسساتكم ؟

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

- قلة أو الافتقار إلى الخبراء.

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

- عدم وجود حوافز مادية تشجع الالتحاق بهذه البرامج التكوينية.

- عدم إشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية و الوظيفية

- عدم العمل بالإمكانات المادية و البشرية التي تلاؤم طبيعة الأداء.

- غياب الخبرة الإرشادية المتمرسه.

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

- الاحتفاظ بما هو قائم.

- يرون أن الإجراءات القديمة أسهل من الحديثة.

- البرامج الحالية تحتاج إلى مراجعة وتقييم ما للاشتراك مع الموظفين.

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

- زيادة معدلات الأداء في العمل.

- التعامل الجيد مع الجمهور و المراجعين.

- تحقيق العدل و المساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية.

- تكوين رقابة ذاتية لدى العاملين.

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

- السرعة و الدقة في إنجاز العمل

- القيام بأعمال الوظيفة المهنية بكفاءة

- زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل