



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

الموضوع:

واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة ودوره في تحسين الأداء الاداري

- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة ولاية الوادي-

- تحت إشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

- من إعداد الطالب:

بن علي محمد رضا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

عملا بقول الرسول صلى عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله تعالى على توفيقه لإنجاز هذا البحث.

يسعدني ويشرفني أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معي في إنجاز

هذا العمل، سواء من قريب أو من بعيد.

ونخص بالذكر الأستاذ القدير: "بوعروري جعفر"، المشرف على بحثي،

فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه علي، ولم يتوانى في تقديم آرائه الصائبة لي،

حتى تم إنجاز هذا العمل.

وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

"والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"

محمد رضا

أهدى وأوصاني



الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبیبنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

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

الإسراء: الآية: 24

أهدي ثمرة جهدي إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبراً، إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء والوفاء والعطاء، إلى أمي الغالية ﴿زينب﴾ حفظها الله ورعاها في كل وقت بعينه التي لا تنام.

إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواك حافيا وعمل بلا راحة

ليوصلني إلى ما وصلت إليه اليوم، إلى أبي الغالي ﴿مبروك﴾.

والى كل إخوتي الأعزاء عمر طارق عادل حسين حليلة مريم خديجة

إلى من يجري في عروقي حبهم و ينبض قلبي بحبهم: جدتي أطال الله في عمرها، أعمامي و إلى كل أبنائهم و إلى كل عائلة بن علي.

إلى كل أصدقاء الدراسة في السنة ثانية ماستر و إلى عبد الجليل الطاهر أحمد زكرياء صالح

زيدان الصغير السعيد بوبكر العيد

إلى كل من علمني حرفا وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل و إلى الذين لم يذكرهم

اللسان ويذكرهم القلب ولم تسع هذه السطور لذكرهم .



محمد رضا

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

- شكر
- إهداء
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول والأشكال

مقدمة

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية 15
- 2- الفرضيات 16
- 3- أهمية الدراسة 16
- 4- أهداف الدراسة 16
- 5- أسباب اختيار الموضوع 17
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات 17
- 7- الدراسات السابقة 21
- 8- التعليق على الدراسات السابقة 26

الجانب النظري

الفصل الأول: التكوين

- تمهيد 31
- 1- نظريات التكوين 32
 - 1-1- النظريات السلوكية 32
 - 1-2- النظريات العقلية 32
 - 1-3- النظريات الإنسانية الكلية 33
 - 1-4- نظريات تعليم الكبار 34

- 35 1-5 نظريات ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية
- 35 2- أهمية التكوين
- 36 1-2 الأهمية بالنسبة للمؤسسة
- 36 2-2 الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين
- 36 2-3 الأهمية بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية
- 37 3- أهداف التكوين
- 40 4- مبادئ التكوين
- 41 5- أنواع التكوين
- 45 6- تقويم العملية التكوينية
- 45 6-1 التدريب نظام متكامل
- 48 7- الاحتياجات التدريبية
- 48 7-1 مفهوم الاحتياجات التدريبية
- 48 7-2 أهمية الاحتياجات التدريبية
- 49 7-3 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
- 49 7-4 أسس تحديد الاحتياجات التدريبية
- 51 8- التدريب الإداري الموجه بالأداء
- 51 8-1 مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء
- 51 8-2 أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء
- 51 8-3 أهداف التدريب الموجه بالأداء
- 52 9- أساليب التدريب الإداري
- 52 9-1 المحاضرة
- 52 9-2 الدراسة الميدانية
- 53 9-3 اللجان
- 53 9-4 الجلسات العلمية
- 54 9-5 دراسة حالة
- 54 9-6 الدوران لوظيفي

54.....	10- تقييم التدريب الإداري
55.....	10-1 -1 من حيث رد الفعل
55.....	10-1 -1 من حيث التعلم
55.....	10-1 -1 من حيث السلوك
55.....	10-1 -1 من حيث النتائج
56.....	خلاصة

الفصل الثاني: الإدارة العامة والإدارة الرياضية

59.....	تمهيد
60.....	1- الإدارة العامة
60.....	1-1 -1 نبذة تاريخية
61.....	1-2 -2 ماهية الإدارة
61.....	1-3 -3 تعريف الإدارة
62.....	1-4 -4 نظريات الإدارة
66.....	1-5 -5 المبادئ العامة للإدارة
68.....	1-6 -6 مستويات الإدارة
70.....	1-7 -7 وظائف الإدارة العامة
70.....	1-7-1 -1 التخطيط
71.....	1-7-2 -2 التنظيم
71.....	1-7-3 -3 التوجيه
72.....	1-7-4 -4 الرقابة
73.....	2- الإدارة الرياضية
73.....	2-1 -1 تعريف الإدارة الرياضية
74.....	2-2 -2 أهمية الإدارة الرياضية
75.....	2-3 -3 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي
76.....	2-4 -4 وظائف الإدارة الرياضية

76.....	2-4-1- التخطيط
77.....	2-4-2- التنظيم
78.....	2-4-3- التوجيه
79.....	2-4-4- الرقابة
80.....	خلاصة

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية

83.....	تمهيد
84.....	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
84.....	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
84.....	2-1- المرحلة الأولى "ظهور الثورة الصناعية"
85.....	2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية"
85.....	2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية"
85.....	2-4- المرحلة الرابعة "الحرب العالمية الأولى"
86.....	2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية"
86.....	2-6- المرحلة السادسة "ما يعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا"
86.....	3- أهمية إدارة الموارد البشرية
87.....	4- أهداف إدارة الموارد البشرية
87.....	5- وظائف إدارة الموارد البشرية
87.....	5-1- تخطيط الموارد البشرية
88.....	5-2- استقطاب الموارد البشرية
90.....	5-3- الاختيار والتعيين
95.....	5-4- الأجور والحوافز
99.....	5-5- التدريب
100.....	6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
101.....	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الطرق المنهجية للبحث

104.....	تمهيد
105.....	1- الدراسة الاستطلاعية
109.....	2- منهج الدراسة
110.....	3- المعالجة الإحصائية
110.....	4- حدود الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج الدراسة

112.....	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
138.....	خلاصة

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

140.....	1- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
143.....	2- استنتاجات عامة

خاتمة

اقتراحات وتوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
112	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الفئات السنية	01
113	توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس	02
114	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستوى الدراسي	03
115	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها	04
116	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب المستويات الإدارية	05
117	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة	06
118	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي	07
119	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في علاقة الاتصال الموجودة بينهم و بين الإدارة	08
120	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم لمفهوم التكوين	09
121	توزيع المبحوثين(الموظفين) حسب آرائهم حول قيام الإدارة بإجراء دورات تكوينية دورية للموظفين	10
122	توزيع المبحوثين(الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التكوينية التي قامت بتنظيمها الإدارة و كذا انتظامها	11
123	توزيع المبحوثين(الموظفين) وفق الإجابة "لا" حسب رأيهم في أسباب غياب البرامج التكوينية	12
124	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في كيفية الاختيار لإجراء دورة تكوينية	13
125	توزيع المبحوثين (الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التي أجريت في فترة العمل	14
126	توزيع المبحوثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية	15
127	توزيع المبحوثين حسب آرائهم في أهمية العملية التكوينية للموظف	16
128	يوضح مدى أهمية العناصر المقترحة في الجدول على نجاح العملية التكوينية	17
130	يوضح تحسين الأداء و علاقته بالعملية التكوينية حسب رأي المبحوثين	18
131	رأي المبحوثين حول المجال الذي يحسنه التكوين في الأداء	19
132	يوضح معرفة السبب الذي أدى إلى عدم نجاح العملية التكوينية في تحسين الأداء	20
133	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية في المديرية	21
134	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في معرفة العقبات التي تمنعهم من الاستفادة من البرامج التكوينية	22
135	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في واقع البرامج التكوينية الحالية و موقفهم منها	23

136	يوضح مدى أهمية تأثير البرامج التكوينية	24
137	يوضح ويبرز العلاقة بين برامج التكوين و مهارات العاملين	25

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	مستويات الإدارة على مستوى المنظمة	01
38	المستوى الهرمي للأهداف التدريبية	02
39	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	03
39	تطوير الفرد عن طريق التدريب	04
39	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة	05
47	دورة المعلومات المرتدة	06
47	نظام التدريب المتكامل	07
50	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	08
52	المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء	09
64	هرم الحاجات لماسلوا	10
68	يوضح مستويات الإدارة	11
69	المسميات الشائعة للوظائف الإدارية	12
73	العمليات الإدارية	13
93	خطوات تصفية المرشحين للوظائف	14
94	خطوات تصفية المترشحين للوظائف	15
98	نظم الحوافز	16
99	هيكل الأجور والحوافز	17
112	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: 01	18
113	تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 02	19
114	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 03	20
115	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 04	21
116	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 05	22
117	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 06	23

118	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07	24
119	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08	25
120	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09	26
121	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10	27
122	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11	28
123	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12	29
124	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13	30
125	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14	31
126	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15	32
127	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16	33
130	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18	34
131	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19	35
132	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20	36
133	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:21	37
134	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22	38
135	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:23	39
137	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:25	40

مقدمة :

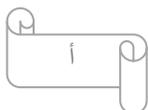
يمر الإنسان منذ ولادته بالعديد من المراحل العمرية التي يخوض من خلالها العديد من التجارب وتختلف هذه التجارب بين كل فئة عمرية يمر بها في مسيرة حياته بين التعليم والتدريب والتكوين، وتبدأ تلك المسيرة بالتعليم في الفئة العمرية الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهّد انخراطه في العمل، لتبدأ مرحلة جديدة من التدريب تسبق أولى مراحلها وهنا تنطلق ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الأداء والكفاءة والإتقان لديه.

و التدريب 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 مدراكاته 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 وتحديدًا عند الحديث عن أهمية الإنسان في نجاح العملية الإدارية بصفة عامة والعملية الإدارية الرياضية بصفة خاصة، ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها وضرورة الاهتمام بتلك الموارد اختيارا وتدريبًا.



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 من المنظمة لا يمكن الوصول إلى تحقيقها وهذا ما يلزم المنظمة أو المؤسسة الاعتماد على الحل والسبيل الوحيد للنهوض بالأداء والرفع من مستوياته المتدنية ألا وهو التكوين والتدريب لهاته الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقاً من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي و دوره في تحسين مستوى الاداء الإداري 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 ثلاثة فصول نظرية :

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

الفصل الثالث: 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 فصلين، **الأول** يخص إجراءات الدراسة الميدانية من مجتمع وعينة البحث و المناهج و الأساليب المستخدمة ، أما **الفصل الثاني** فقمنا بعرض و تحليل النتائج و مناقشتها .

و اختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها.

الفصل

التمهيد

الفصل التمهيدي

- 1 الإشكالية
- 2 الفرضيات
- 3 أهمية البحث
- 4 أهداف البحث
- 5 أسباب اختيار الموضوع
- 6 الدراسات السابقة والمثابفة

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 لها من الموارد، وذلك من أجل ضمان أكبر لاستقرارها⁽¹⁾. 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 عالي من الإشباع الشخصي للأفراد العاملين بها، وهنا يبرز إشكال بحثنا والمتمثل في :

هل للتكوين بمديرية الشباب والرياضة دور في تحسين مستوى الأداء الاداري ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة جزئية كانت كالتالي:

- 1- هل يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الاداري ؟
- 2- هل تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الاداري ؟
- 3- هل ربط التكوين بالأداء الاداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالأداء ؟

⁽¹⁾ - نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006، ص 11.

^(*): خلال بحثنا نعتمد أن للتدريب والتكوين معنا واحد .

2- الفرضيات:

و للإجابة على هاته التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية العامة:

لواقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة دور في تحسين مستوى الأداء الاداري .

ووضعنا الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري .
- 2- تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الاداري .
- 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 الوادي).

ومن خلال ما سبق أردنا الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الاطلاع على واقع التكوين والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية .
- 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 القوة أكثر منها حلا لها، مثال ذلك قضية رائد القبة مع الاتحادية 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 المعدوم من العدم إلى الوجود⁽¹⁾ .

* - اصطلاحا:

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

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

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

(2) نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 13.

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

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنسر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 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"⁽¹⁾ .
 وكتعريف إجرائي اعتمدنا في بحثنا هذا على التعريف التالي :
 " التكوين هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد أو المجموعات لتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرة المنظمة".

بعض المفاهيم المتعلقة بالتكوين:

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

1- التدريب والتعليم:

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

2- التدريب والتطوير:

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

6-2- الأداء:

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

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

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

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

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

6-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي:

مديرية ولائية تهتم بكل مايتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسة القطاعية الى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الاداري.

مرسوم انشاء المديرية :

رقم 234 _ 90 المؤرخ في 1990 _ 07 _ 28 الجريدة رقم 32.

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في دعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها⁽¹⁾.

6-4- إدارة الموارد البشرية :

إصطلاحا

"النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"⁽²⁾. وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"⁽³⁾.

التعريف الاجرائي

وهي تتمثل في مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تمثل حسن إختيار العاملين وإنتقاءهم والتوظيف الجيد لهم والسهر على متابعتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الساعة 18:35/10/01/2016 http://www.wilaya-eloued.gov.dz - (1)

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

(3) - خالد عبد الرحيم الهبيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

5-6- الإدارة العامة والإدارة الرياضية :

الإدارة العامة إصطلاحاً

حسب تعريف - ولسن **Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"⁽¹⁾.
كما قد عرفها من جهة أخرى -تاييلور **Taylor** - بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها".
ويعرفها كذلك - فايول **Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"⁽²⁾.

*** الإدارة الرياضية إصطلاحاً***

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة⁽³⁾.

وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات⁽⁴⁾.

التعريف الإجرائي للإدارة

وهي عملية تنظيمية مبنية على أسس ومبادئ كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة مسبقاً .

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

(2) - محمد صبحي حسنين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، ص 211.

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

(4) - حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة الأولى:

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

وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

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

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: 2003-2004هـ.

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، متبعا في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت هذه الاستبانة المحاور التالية:

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

وقد توصل إلى نتائج من بين أهمها:

- 1- احتلال الرتبة الأولى للهدف الذي يمس تحسين مستوى الأداء للعاملين من بين الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منسوبي قوات الطوارئ الخاصة.
- 2- معظم أفراد البحث يرون أن جميع المعوقات التي تضمنها المحور الرابع تحد بدرجة كبيرة من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة.

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

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"⁽¹⁾. وكانت إشكالية بحثه كالتالي:

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

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

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

بداية في المحور الأول كان خاصا بالبيانات الأولية، ثم انتقل إلى المحور الثاني متضمنا فيه العلاقة بين برامج التدريب وأداء العاملين في امن السفارات، كما انتقل إلى المعوقات التي تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لتحسين أدائهم في المحور الثالث، أما الرابع فتطرق فيه إلى العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

(1) - فارس بن عشيان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005، ص 05.

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 يليب 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"⁽¹⁾.
وتجسدت إشكالية بحثه فيما يلي:

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

وقام الباحث بدراسته في المعهد العالي للدراسات الأمنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية بالإضافة إلى معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني، هذا فيما يخص المجال المكاني، أما الزماني فقد كانت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1427^{هـ}-1428^{هـ} الموافق ل: 2006-2007^م، 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 (335متدربا) 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:

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

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 أيضا 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"⁽¹⁾. وكانت إشكالية بحثه كما يلي:

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

وقد قام الباحثان بدراستهم في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، خلال السنة الجامعية 2006-2007 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، وآخرها

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

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

وكانت تساؤلات بحثها كما يلي:

- 1- ما أهداف برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟.
 - 2- ما واقع برنامج تدريب المعلمين في الداخل والخارج؟.
 - 3- ما أوجه القوة والضعف في تنفيذ برنامج تدريب المعلمين في الخارج؟.
 - 4- ما التصور المقترح لتطوير برنامج تدريب المعلمين في الخارج في ضوء كل من الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاتجاهات العالمية المعاصرة في التدريب؟
- حيث قامت الباحثة بدراستها على المعلمين المصريين المبعوثين إلى الخارج للقيام بدورات تدريبية، وقامت بدراستها في مكان التدريب سرس 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.

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

8- التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة و الدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيورة 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 القثامي) (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 عثيان 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).

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

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

*** أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ***

- استعمال أداة الاستبانة للبحث واتباع المنهج الوصفي.
- عينة البحث تقتصر على اطارات مديرية الشباب والرياضة.
- تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع المعلومات.
- صياغة أسئلة الاستبيان.

قائمة المراجع:

- 1- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.
 - 2- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، ط28، بيروت لبنان.
 - 3- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ط2003/2002، الإسكندرية، مصر.
 - 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2001.
 - 5- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.
 - 6- بيل مالكوم: التدريب الناجح للموظفين، الدار الجامعية للعلوم، لبنان، 1997.
 - 7- مهدي حسن وآخرون: الأسس في إدارة المنشآت الصناعية، دار الرسالة للطباعة، 1977.
- 8- قائمة البحوث والدراسات:
- 1- حازم بن عبيد بن حازم القناني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004.
 - 2- فارس بن عشان العتيبي: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أداؤهم 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.
 - 3- محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي: تقييم 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.
 - 4- مرنيز أسامة و زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
 - 6- عيشة عبد السلام عبد العزيز المناوي: تقييم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر، مصر.
- 7- <http://www.wilaya-eloued.gov.dz/content>

الجزء الثاني

النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: *التكوين*

تمهيد

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

خلاصة.

تمهيد:

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

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

من ما تم طرحه فإننا نرى أن اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية يمثل استثماراً لهاذه الموارد، بما له من أهمية لها وكذا للفرد⁽¹⁾.

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

1- نظريات التكوين:

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

1-1- النظريات السلوكية:

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

1- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

2- درجة التكرار⁽¹⁾.

1-1-1- مبادئ النظريات السلوكية :

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

2- مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بزيادة المؤشرات وبتالي تكرار وانتظام الاستجابة .

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

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

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

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

1-2- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

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

1- نظرية التطوير المعرفي، ويعتبر (جان 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) .

(1) - نجم العزوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 83.

4- نظرية التمثيل، رائدها (جيروم برونز).

5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل).

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 Acconodation و التمثيل Assimilation.

ج- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى الشبه المحسوب إلى المجرد و المنظم.

د- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، و تجميع عناصره في صور كلية أثناء عملية التعلم.

هـ- مبدأ دورية الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو المنشود.

و- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل 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⁽¹⁾.

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

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

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

- 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 الإلكتروني في البرنامج التدريبي.
- ✓ 8- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل إنسان Holislie Appooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان)⁽¹⁾.

4-1- 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 الدافعية.

(1) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، المرجع السابق، ص 86، 87.

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

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

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط 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:

- ✓ 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 المدربين 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⁾.

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".

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

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

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي:

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

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 العلية المستوى⁽¹⁾.

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⁽²⁾.

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

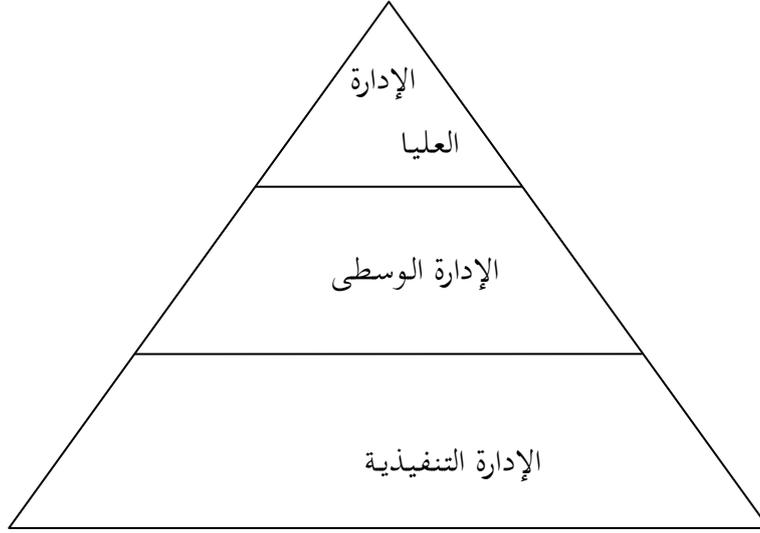
(2) - عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية لإدارة الجودة، ط1، مصر، ص 31.

3- أهداف التكوين:

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

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

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



المصدر: - نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 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:

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⁽²⁾.

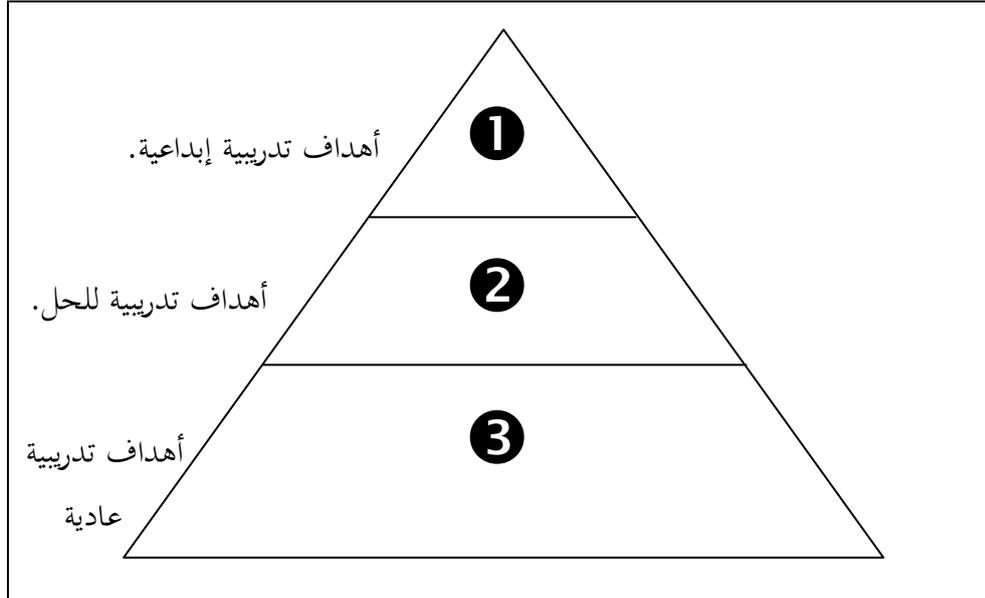
(1) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 15.

(2) - حازم بن عبيد بن حازم القمامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص35.

3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:

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

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



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

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

- ✓ 1- اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة، تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- ✓ 2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
- ✓ 3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- ✓ 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- ✓ 5- تحقيق أهداف الدولة.

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

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

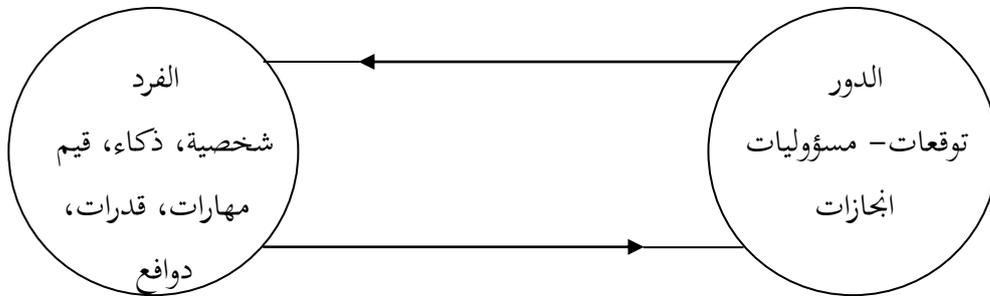
(1) - حازم بن عبيد بن حازم القنامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 36.

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

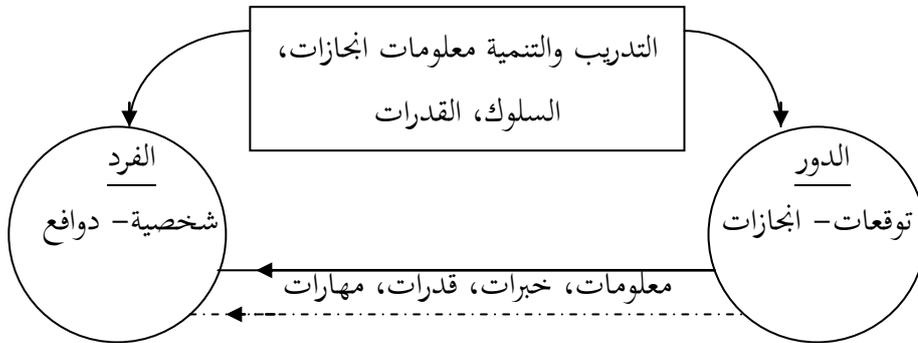
✓ 2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، بتنمية وتحديد المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الفرد، لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية وسلامة.

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

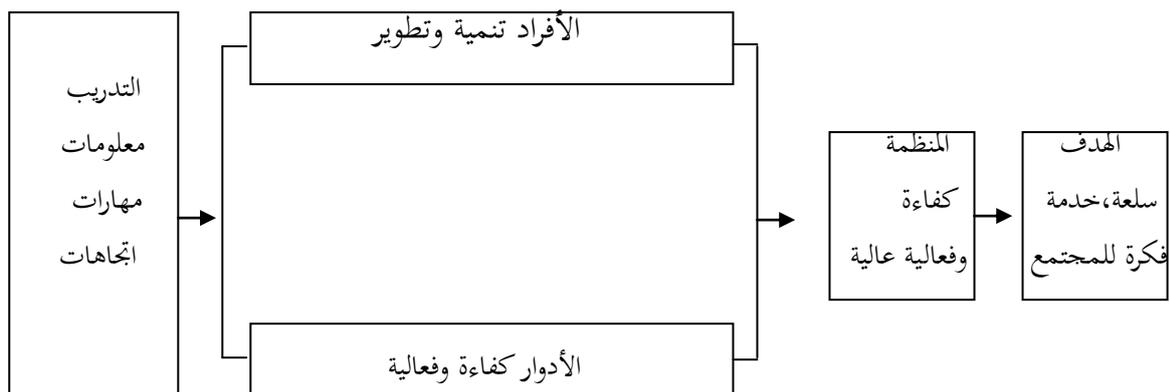
شكل رقم (03): التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه.



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



شكل رقم (05): التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة⁽¹⁾.



المصدر: نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006، عمان، الأردن، 2006، ص 17.

(1) - نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 17.

4- مبادئ التكوين:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي:

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⁽¹⁾.

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 الاستفادة والاستفادة.
- 5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل العقلية وهكذا.
- 6- العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في مجمل الأنشطة المختلفة.
- 7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- 8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعًا على كافة المستويات الإدارية.
- 9- المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات⁽²⁾.

(1) - عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق، ص 104.

(2) - بي: 2008/12/17 على الساعة 22:30 www.students-online.com

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 و الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى:

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

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

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

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

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

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

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

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال⁽¹⁾.

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.

(1) - صلاح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، ص

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:

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⁽¹⁾.

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.

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

3- التدريب أثناء العمل:

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

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

1- التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:

1-1- التدريب الفردي 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.

3-1-2-1- 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.

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⁽²⁾.

(1) - صالح محمد النوجم: 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، ص 16.

(2) - عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة 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، ص 54، 56.

3- التدريب الجماعي:

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

5-9- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:

1- التدريب الداخلي:

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

2- 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 كاللتنظيم والتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري⁽²⁾.

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

3- التدريب على الوظيفة:

إن الطريقة التي تتبعها معظم المصالح الحكومية هي تدريب الفرد أثناء أدائه لمهام وظيفته، فيعهد إلى الموظف القديم بتدريب الجديد على أعمال الوظيفة خلال الأيام الأولى لاستلامه العمل، ولاشك أن كفاية هذا النوع من التدريب تتوقف إلى كفاءة الموظف القديم، ذلك أن الموظف القديم قد لا يكون له القدرة على التعليم أو الصبر أو التدريب أو قوة البيان للتعبير عن نفسه، وقد تنتقل أخطائه الفنية إلى الموظف الجديد دون قصد، فتدريب الفرد على الوظيفة يمكنه من دراسته ظروف العمل الفعلية بدقة ومراقبة سير العمل، وهنا يحتاج الفرد إلى وقت طويل حتى يلم بدقائق عمله، والواقع أن هذه الطريقة غير كافية لإعداد موظفين صالحين، فالموظف الجديد يسير على خطى الموظف القديم، فانخفاض كفاءة الموظفين هو تقيدهم بالروتين وهدفهم تسليم الأعمال إلى من يخلفهم بنفس الروتين⁽³⁾.

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

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

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

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:

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 مراحلها وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المالية الأخرى مثل: (تجهيز قاعات خاصة بالتدريب).

✓ ج- المعلومات والأفكار: هو الجانب المعنوي للمدخلات ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنشأة، التي يأتي منها المتدربون " أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها، تطورها، المشكلات"، 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⁽¹⁾.

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

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، كتحقيق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي.

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

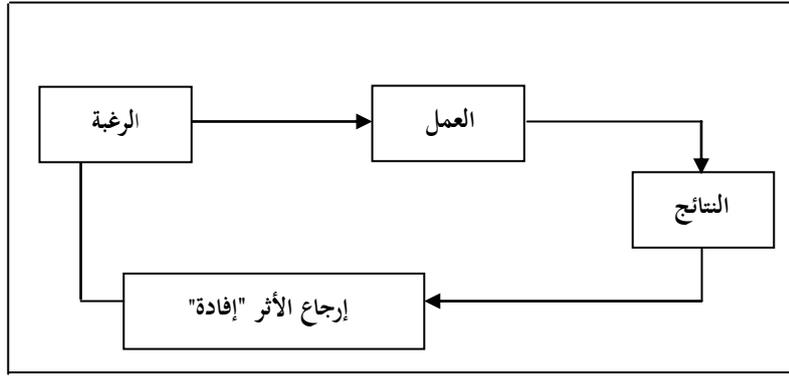
إن تلاقي النواقض والعيوب في برنامج تدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم، من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقבלات التي يجريها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة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

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| * 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⁽¹⁾.

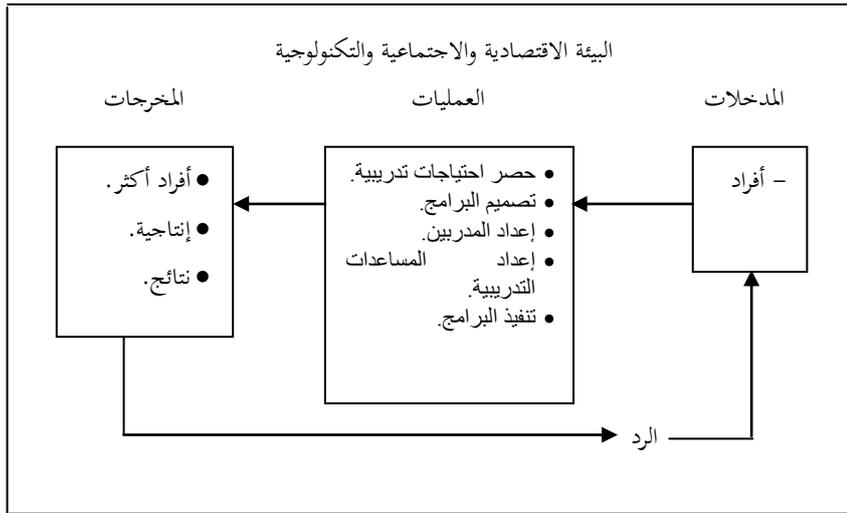
(1) - حازم بن عبيد بن حازم القحامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، المرجع السابق، ص 55.

الشكل رقم(06): دورة المعلومات المرتدة⁽¹⁾.



المصدر: - 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، ص92.

شكل رقم (07): نظام التدريب المتكامل⁽²⁾.



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

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

⁽²⁾ - حازم بن عبيد بن حازم القحطاني: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، مرجع سابق، ص 55.

7- الاحتياجات التدريبية:

7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يرى بعض المفكرين أنها "أنواع التغييرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب"⁽¹⁾، وهي أيضا "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، لدى عدد أو أعداد من العاملين في الموقع أو المستوى التنظيمي أو أكثر"⁽²⁾، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة⁽³⁾.

كما عرفها البعض الأخر على أنها "مجموعة من التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها على معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"⁽⁴⁾.

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

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⁽⁵⁾.

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

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

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

(4) صالح سعيد عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 250.

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

7-3- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

1- اللجان الاستشارية:

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

2- تحليل الخطط والتنبؤات:

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

3- الاستبانة:

وتشمل أسئلة عن الوظيفة من حيث أعبائها ومسئوليتها وواجباتها وكل ما يحيط بالموظف، ويمكن للرؤساء التعليق على إجابات المرؤوسين من خلال خبرة التعامل معهم.

4- قوائم الاحتياجات:

وهي إعطاء الموظف قائمة تمثل أعباء الوظيفة، وكذا يمكن له من تحديد الاحتياجات انطلاقاً مما يساعد وتحدد هذه الطريقة الاحتياجات بدقة.

5- طلبات الإدارة:

وهي مجمل الاقتراحات والتوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تدريبية معينة، ولكن توصف بعدم الموضوعية ولا 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⁽¹⁾.

7-4- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

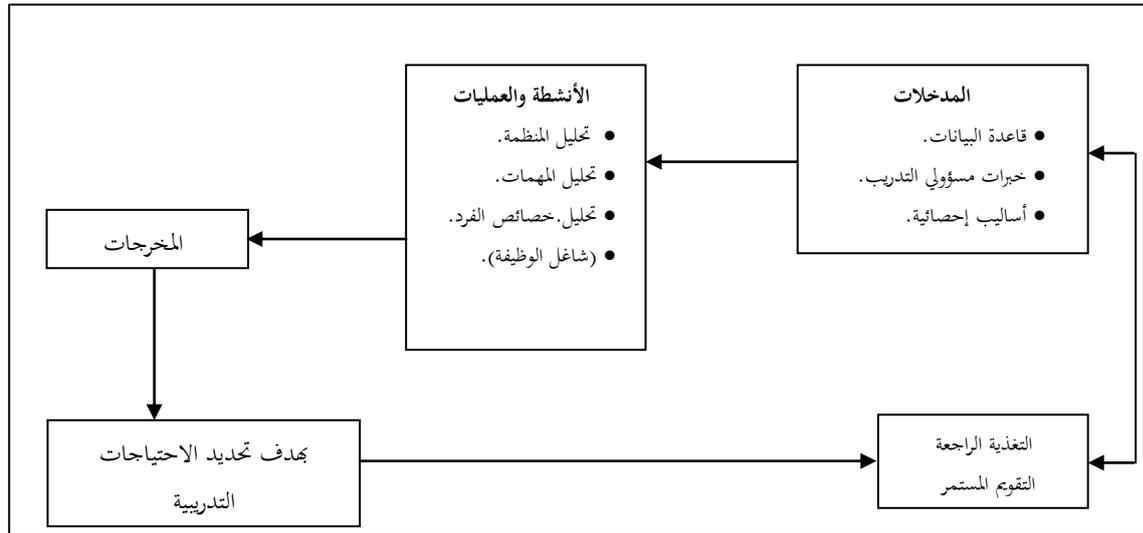
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس عدة أهمها:

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.

(1) - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، المرجع السابق، ص178، 179.

- 3- تحليل التنظيم بتحديد اتجاه الاستخدام من تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة لمعرفة أين وفي أي وحدات تنظيمية يتطلب الأمر تدريباً.
- 4- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- 5- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رأيهم في احتياجاتهم التدريبية.
- 6- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيه.
- 7- تحليل تقارير الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات التدريبية.
- 8- تحليل تقارير بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- 9- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- 10- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- 11- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء⁽¹⁾.
- شكل رقم (08): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية⁽²⁾.



المصدر: - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص173.

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

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

8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:

8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:

هو التدريب الذي يربط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم، ينفذ ويقوم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، الذي توضع له معايير القياس المحددة مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه مثل (رفع الكفاءة للعاملين، تحسين الأداء)⁽¹⁾.

8-2- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء:

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء فيما يلي:

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

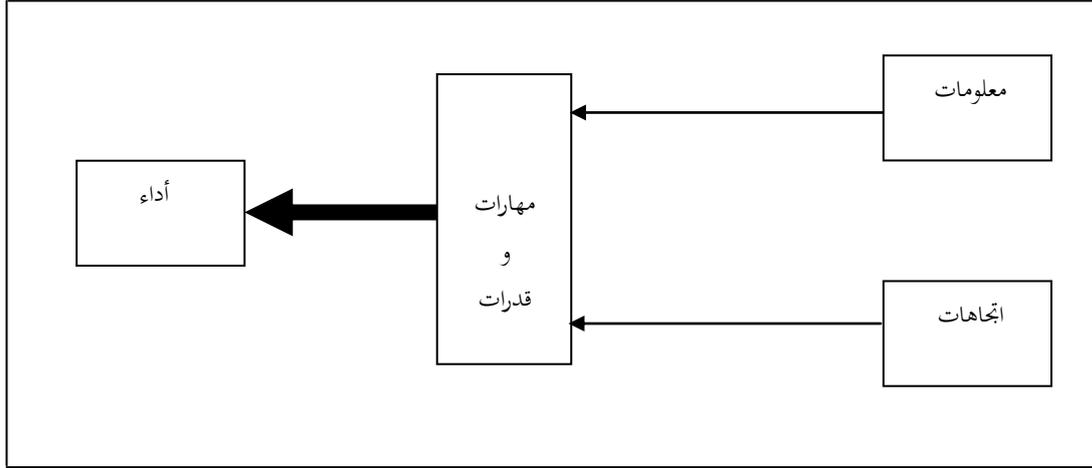
8-3- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:

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

- ✓ 1- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة واليجابية 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.

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

شكل رقم (09): المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء⁽¹⁾.



المصدر: - أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001، ص19.

9- أساليب التدريب الإداري:

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

9-1- المحاضرة:

وهي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة، وللمحاضرة الجيدة شروط هي الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة⁽²⁾.

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⁽³⁾.

(1) - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المرجع السابق، ص 19.

(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* الموافق ل: 2002، ص 35.

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

9-3- اللجان:

عبارة عن اشتراك المدرب 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⁽¹⁾.

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⁽²⁾.

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 المعتبرة.

2- المؤتمرات:

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

3- الحلقة الدراسية:

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

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

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.

4- المباريات الإدارية:

وهي عبارة عن إثارة لحوافز المتدربين عن طريق المناقشة بينهم⁽¹⁾.

9-5- دراسة حالة:

ويعود الأصل إلى علم القانون وهو وصف المتدرب عن طريق التعبير والتمثيل الحقيقي للكلمات والأرقام الفعلية في الإدارة⁽²⁾.

9-6- الدوران الوظيفي:

ويشمل ما يلي:

✓ أ- تمثيل الأدوار:

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

✓ ب- التنقل بين الوظائف:

وهي تقليد المتدرب لعدة وظائف تدريجياً إلى مستوى أعلى ومع ملاحظة الأداء والتقييم من طرف المدرب⁽³⁾.

10- تقييم التدريب الإداري:

نظراً لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقويم لهذا التدريب، إذ يجب الحرص أن يكون هذا التقويم عملياً 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.

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

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

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

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 الانحياز مقارنة مع التقويمين السابقين.

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

يتم قياس مدى تأثير التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية من تخفيض التكاليف، والتقليل من التسرب، وتحسين الأداء عن طريق تقويم النتائج بمقارنة السجلات قبل وبعد التدريب، حيث أن هناك مقياس 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 القبليّة والبعديّة للجوانب التنظيمية المطلوب إحداث التغيير فيها، ثم استنتاج ما إذا كان التدريب عنصراً جوهرياً وفعالاً في استحداث وتغيير الأداء⁽¹⁾.

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 720، 721.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم من دراسة نظرية حول مختلف العمليات المكونة للعملية التدريسية وطرقها ووسائلها وكذلك تحديد احتياجاتها وصولاً إلى التقييم أو الوقوف عند نتائج هاته العملية التدريسية، 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

الفصل الثاني: *الإدارة العامة والإدارة الرياضية*

تمهيد

1- الإدارة العامة.

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

2- الإدارة الرياضية.

- 2-1- تعريف الإدارة الرياضية.
- 2-2- أهمية الإدارة الرياضية.
- 2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
- 2-4- وظائف الإدارة الرياضية.

خلاصة.

تمهيد:

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

وفيما يلي سنتعرض خلال فصلنا هذا إلى التوضيح أكثر بداية بالنبذة التاريخية البسيطة للإدارة العامة وماهيتها ثم النظريات الإدارية المشهورة، ويلي ذلك تطرقنا للوظائف الإدارية وأهميتها، بالنسبة للإدارة العامة، أما فيما يخص الإدارة الرياضية فسنستطرق إلى تعريفها وأهميتها، ثم نعالج تطورها الفكري الإداري، وختاما بالوظائف الإدارية وأهميتها في المجال الرياضي⁽¹⁾.

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

1- الإدارة العامة:

1-1- نبذة تاريخية:

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

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

فالتنظيم والإدارة أمران أساسيان للحصول على النتائج والتوصل إلى أهداف في عمل الجماعة، وتزداد هذه المشاكل تعقيداً أو تتعاطم أهميتها بازدياد حجم مؤسسة وارتفاع عدد الموظفين والعمال فيها، ضمن التنظيم وتوزيع العمل الشفوي إلى التنظيمات المعقدة والأقسام، وتوزيع العمل بين الأفراد والأقسام على أساس أوراق مكتوبة ومصممة لتوضيح أعمال كل فرد وفريق وارتباطها بالآخرين العاملين بالمؤسسة⁽¹⁾.

ونتيجة لذلك ازداد ضغط مشاكل التخطيط والرقابة الإدارية والمشاكل المتنوعة عنها والمرتبطة عنها والمرتبطة بها، وبدأت دراسات الإدارة بطريقة علمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد تطورت الوسائل والأساليب الإدارية بسرعة مع ارتفاع وازدياد المشاكل الإدارية وتعقيدها ضمن الإدارة العلمية ودراسة الزمن والحركة إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وارتباطاتها بالإنتاجية، إلى دراسة اتخاذ القرار وكيفية تحليل وحل المشاكل الإدارية، باستعمال الإحصاء والرياضيات مع استخدام العقل الإلكتروني في هذه المشاكل.

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

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

البحث العلمي، والذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي ينطوي عليها العلم، وفي تحديد أركانه وأساسياته والذين لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة⁽¹⁾.

1-2- ماهية الإدارة:

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

1-3- تعريف الإدارة:

لقد تعددت وتباينت المحاولات التي قام بها المفكرون للوصول إلى تعريف محدد ومقبول للإدارة العامة بالرجوع إلى مختلف التعاريف نجد أن نظرة هؤلاء المفكرين تختلف من حيث صيغة التعريفات والزمن الذي صيغت فيه ومن هذا يمكن لنا تمييز بعض التعاريف لمفكرين وباحثين حيث عرفها - وايت **White** - بأنها "جمع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ سياسة عامة" أما - فيشر **Phiffner** - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - ولسن **Wilson** - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"⁽²⁾، من خلال هاته التعاريف تبين انه تم الربط بين الإدارة العامة وكذلك السياسة أي دور الإدارة العامة في تنفيذ السياسات.

كما قد عرفها من جهة أخرى - تايلور **Taylor** - بأنها "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها". ويعرفها كذلك - فايول **Fayolle** - بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة"⁽³⁾.

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

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

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

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

1-4- نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تدرج تحتها نظريات الإدارة وهي:

1-4-1- المدرسة الكلاسيكية:

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

1- نظرية الإدارة العلمية:

وأهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: وتعنى بها نسبة من كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج والتكاليف.

2- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.

3- القواعد والأصول: للإدارة وأصول علمية وقد نادى تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين .

4- تقسيم العمل والتخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات، ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح⁽¹⁾.

2- نظرية البيروقراطية:

وتعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحدد ومن أهم خصائصها:

1- عدم التحايز.

2- تقسيم الأعمال وتنميطها.

3- تدرج الوظائف ومستويات السلطة.

4- إستخدام الخبراء.

5- القواعد والتعليمات.

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

- 6- التدوين الكتابي.
 - 7- وجود نظام الخدمة.
 - 8- التفكير في الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
 - 9- السرية⁽¹⁾.
- 3- نظرية المبادئ العامة:**

ونلخص مبادئها فيما يلي:

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

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في لنقاط التالية:

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

1-4-2- المدرسة السلوكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

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

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

2- مدرسة تنمية التنظيمات:

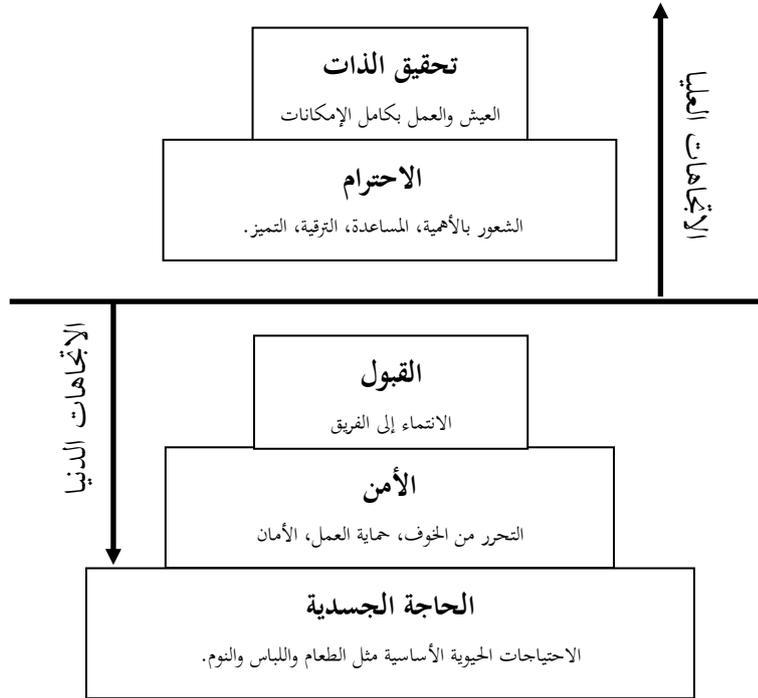
ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي، كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية ودوافعها.

وتندرج تحت هذه المدرسة نظرية -ماسلوا- للحاجات الإنسانية، ونظرية -ماجروجر- "X.Y"⁽¹⁾.

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

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

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



المصدر: فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

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

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

2-2- نظرية X و y لماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجور التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف وفهم سلوك الأشخاص في مكان العمل. يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية X أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون ويكرهون العمل، ويجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لا بد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع. كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية y أن الناس محفزون طبيعيا للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، ويمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع⁽¹⁾.

1-4-3- المدرسة الكمية للإدارة:

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

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

وتعتمد هاته المدرسة على لخصائص التالية:

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

1-4-4- المدارس الإدارية الحديثة:

1- مدرسة النظم:

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

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

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

2- المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم الإداري المناسب وتحديد مختلف الوظائف من تخطيط وتدريب، وقيادة مناسبة وهذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين⁽¹⁾.

3- الإدارة بالأهداف:

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

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

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

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

1-5- المبادئ العامة للإدارة:

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

1- تقسيم العمل:

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

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

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

2- السلطة والمسؤولية:

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

3- الإمتثال بالنظام:

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

4- القيادة:

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

5- مكافئة الأفراد:

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

6- العدالة:

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

7- روح الجماعة:

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

8- السلم الإداري:

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

9- المركزية:

تتصل المركزية بنظام طبيعي مثلها مثل تقسيم العمل، ومعنى ذلك انه في كل جسم مهما كان نوعه يتوفر على مجموعة الإحساسات التي تتجه نحو الذهن، وهو الجزء الموجه إذ أن هذان العنصران يصدران الأوامر إلى جميع أنحاء الجسم الحي⁽¹⁾.

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

10- مبدأ النظام:

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

11- وحدة التوجيه:

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

1-6- مستويات الإدارة:

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

1- الإدارة العليا: وتعتبر في مستوى التخطيط مثل المناصب العليا في الدولة.

2- الإدارة الوسطى: وتعتبر مستوى لإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

3- الإدارة المباشرة: وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية والمساعدين.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(15): يوضح مستويات الإدارة⁽²⁾.



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

(1) - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 60.
(2) - حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالمية للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

والشكل التالي أيضا يوضح التسميات المتداولة للوظائف:

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

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

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

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

1-7- وظائف الإدارة العامة:

لقد تم تقسيم وظائف الإدارة العامة إلى ما يلي:

1-7-1- التخطيط:

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

انطلاقاً من هاته التعاريف يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل و التأكيد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾"، تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

أ- أهمية التخطيط:

تتضح فيما يلي:

1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:

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

2- مواجهة حالة عدم التأكد:

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

3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

4- التركيز على الأهداف:

مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه⁽²⁾.

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

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

5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:

من الملاحظة أثناء عملية استقرار المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبلياً⁽¹⁾.

1-7-2- التنظيم:

ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعقلانية الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة⁽²⁾.

أ- أهمية التنظيم:

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

1-7-3- التوجيه:

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

كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام، أو يستعمل إمكانيات أو إمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحققة لهذه الأهداف بحكمة وتعقل"⁽³⁾.

(1) - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، المرجع السابق، ص 116.

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

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

أ- أهمية التوجيه:

- ✓ 1- يعتبر التوجيه محددًا وطريقًا لتحقيق الأهداف.
- ✓ 2- يعتبر همزة وصل نحو تسيير ونقل التعليمات والأوامر وطرق العمل والأهداف والسياسات عن طريق الأفراد.
- ✓ 3- تعتبر طريقة لتعليم السلوك المرغوب فيه عن طريق عملية تعديل السلوك.
- ✓ 4- تعتبر عملية الاتصال الجيد من خلال نقل المعلومات، من الجهات الدنيا إلى العليا أساسًا لعملية التوجيه الجيد.
- ✓ 5- تقوم عملية التوجيه بالحد من عمليات التضارب والتداخل والغموض والازدواجية و الاحتكاك بين المهام والأنشطة الإدارية.
- ✓ 6- تعتبر عملية التوجيه سبيلًا للحد من مظاهر الإعاقة و التأخير، مما يقود إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم.

1-7-4- الرقابة:

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

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

أ- أهمية الرقابة:

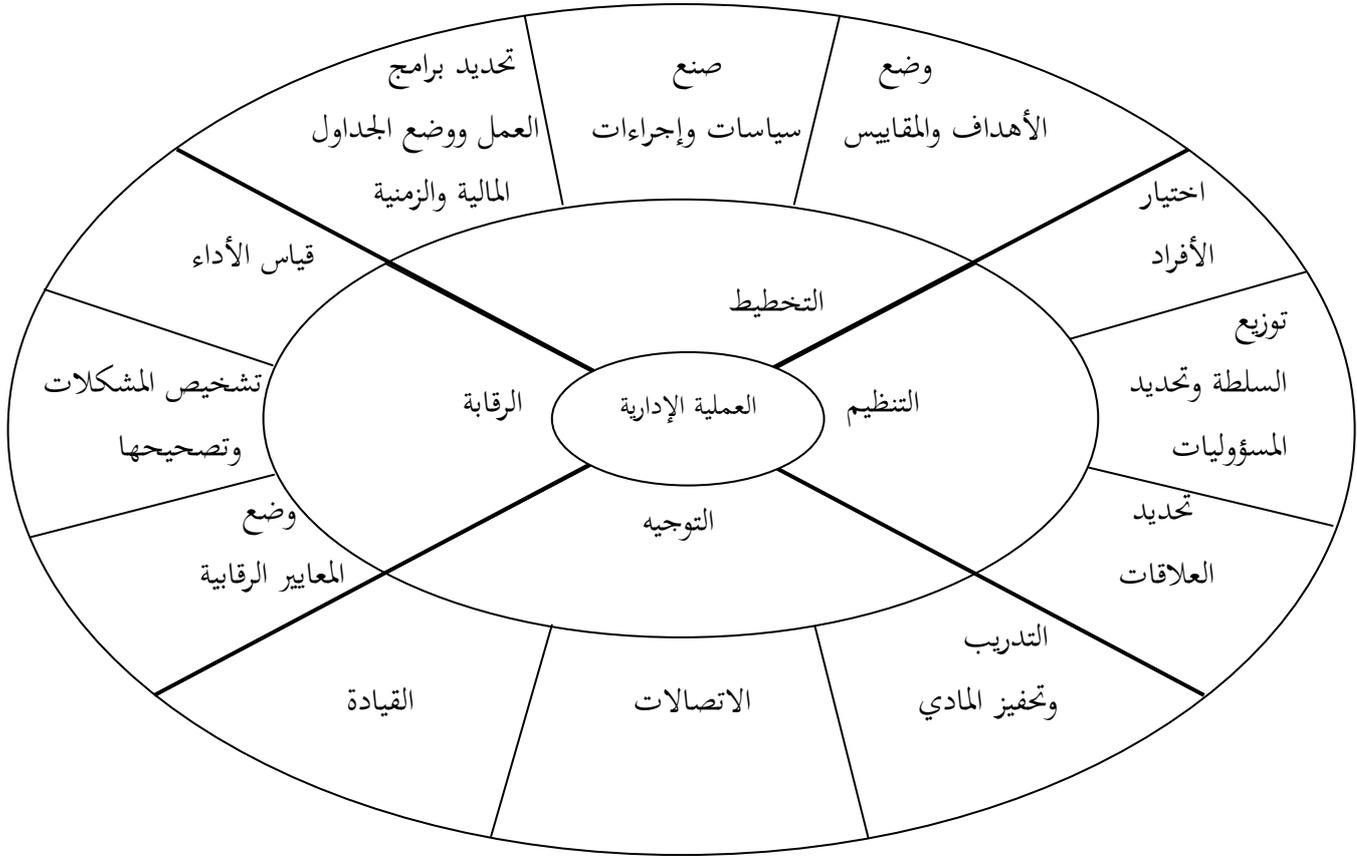
- ✓ 1- تعمل على زيادة الانضباط داخل التنظيم.
- ✓ 2- تعتبر وظيفة هامة لتدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.
- ✓ 3- محاولة الوصول إلى التحقيق الكامل للأهداف عن طريق تحديد أساليب رقابة جيدة مرتبطة تمامًا مع مختلف الوظائف الأخرى.
- ✓ 4- تعمل الرقابة على التنفيذ الصحيح لمختلف الخطط والسياسات⁽²⁾.

(1) - علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992، ص9.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، ص352.

وفيما يلي شكل يوضح جل العمليات الإدارية.

شكل رقم (17): العمليات الإدارية⁽¹⁾.



المصدر: موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص79.

2- الإدارة الرياضية:

2-1- تعريف الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة⁽²⁾.

في الإدارة الرياضية تعني الخدمة، وأن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أوائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات⁽³⁾.

(1) - موفق حديد محمد: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 79.

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

(3) - حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص 152.

عرف كل من دوسونس كيلبي و بلاتن وباتل **De Sens Kelly Blanten. And. Beitel** الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".

2-2- أهمية الإدارة الرياضية:

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

ويمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، والنشاط يمثل محركا يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، ويميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أجمع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد وحتى التربية البدنية الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها وهذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة من خلال السياسات والقرارات وإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية والاتحاديات واللجان والوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل عليهم التماس مدى تحقيق هاته الأهداف، كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع لأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والأشغال الجيدة للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق لأهداف المرسومة. يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

ظهرت الحاجة لإدارة منذ نشأة الإدارة، وازدياد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط لأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين، ويرجح البعض نشأة الإدارة إلى ثلاث وأربعة آلاف سنة مضية، ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية خلال القرن العشرين. على الرغم أن الإدارة في مجالات التربية البدنية والرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكري الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على التطور الفكري الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها، وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة إلى ارتباطاتها أصلا بالعمل في الأداء البشري، الذي بدوره مملوء بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن أهم الملاحظات أن أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية، تمثل هذه العلاقات والانعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل، فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو المحطة طبيعة لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي صورة من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث تطور في الفكر الإداري، على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققة مجالات أخرى من مكانة دولية⁽¹⁾.

والاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التاريخ التطور الفكري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير

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

الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهوأة العمل التطوعي شكلاً إلزامياً موضوعياً فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان انتساب حقيقية تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه، وحاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس والاجتماع، إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية، والإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً في الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة التي حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قرانا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي، نجد انه لم يحظى بالإهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا في مبادئهم ونظرياتهم، زانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الذاتية⁽¹⁾.

2-4- وظائف الإدارة الرياضية:

2-4-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط وهو التحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطرة في اتخاذ القرارات، واختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم. ويعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرفه إبراهيم سعد الدين على انه "مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع"⁽²⁾.

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

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

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

أ- أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

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

◀ 2-4-2- التنظيم:

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

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

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

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

(1) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص9.

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

أ- أهمية التنظيم:

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

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

2-4-3- التوجيه:

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

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال"⁽²⁾. ويرى صلاح الشنواني أن "التوجيه هو الخطوة التنفيذية".

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

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

كما يعرفه السيد الهواري على انه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف"⁽⁴⁾.

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

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

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

(4) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 09.

أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

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

2-4-4- الرقابة:

الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة. والرقابة عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وهو أيضاً التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً⁽¹⁾.

أ- أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

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

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

(2) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج 5، مرجع سابق، ص 11.

خلاصة:

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

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

الفصل الثالث

الفصل الثالث: *إدارة الموارد البشرية*

تمهيد.

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 5- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 5-1- تخطيط الموارد البشرية.
- 5-2- استقطاب الموارد البشرية.
- 5-3- الاختيار والتعيين.
- 5-4- الأجور والحوافز.
- 5-5- التدريب.
- 6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

خلاصة.

تمهيد:

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

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وان الإدارة الناجحة في المنظمة هي التي تستطيع الوصول إلى تحقيق اغلب الأهداف، من خلال التوفيق بين مختلف الموارد المتاحة لها والتي يعتبر المورد البشري أساسها، ومن هنا كان طرحنا في هذا الفصل انطلاقا من محاولة إعطاء التعريف الصحيح لإدارة الموارد البشرية، مرورا بذلك إلى التطور التاريخي الذي ابرز الأهمية البالغة للمورد البشري، محاولين الوصول إلى مختلف الوظائف المكونة لهاته الإدارة وفي الأخير أردنا توضيح العلاقة المترابطة بين الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المجال الرياضي بمختلف ميادينه الإدارية والتدريبية⁽¹⁾.

(1) - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

1- مفهوم الموارد البشرية :

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

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

نستدل من مجمل هاته التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية تكمن في تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن التطور الحديث لإدارة الموارد البشرية وخاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة، بل مر بمراحل متعددة تدريجياً، وسوف نتناولها وفق التطور الزمني لها حسب المراحل التالية:

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

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف المشاكل التي طغت على إدارة مختلف المنشآت والمنظمات، من جهة تدني قيمة العامل نظراً إلى ظهور الآلات وإحلالها مكانه، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال من خلال كثرة الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير.

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

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

2-2- المرحلة الثانية "ظهور الحركة العلمية":

يعد فريدريك تايلور **Friderick Taylor** الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه **Look، Gantt، Gilberth، Lillian، Frank**، وغيرهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العملي للعمل هو (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار، وتعيين الأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة لهم، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يمكن أن يعود بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج، وقد تلقى تايلور عدة انتقادات ركزت في مجملها على المطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة (إهمال العنصر البشري)⁽¹⁾.

2-3- المرحلة الثالثة "نمو المنظمات العمالية":

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة)، حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية، محاولة بذلك الدفاع على حقوق العمال من الزيادة في الأجور وخفض ساعات العمل وتوفير الظروف والوسائل المريحة للعمل، متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

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

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية بظهور بعض المتخصصين، وكذا زيادة الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي والرعاية الصحية للعمل. وكذا إنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة، وتعتبر سنة 1920 منطلقاً جديداً لمجال إدارة الموارد البشرية، حيث أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية⁽²⁾.

(1) - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 22، 23.

2-5- المرحلة الخامسة "ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية":

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى، وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو **Elton Mayo**، حيث أثبتت أن الفرد العامل ليست أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل⁽¹⁾.

2-6- المرحلة السادسة "ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا":

تعتبر الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها التكوين، الإعلام وتنظيم المؤسسة، والضمان الاجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري)، و توسع نطاق هذه الوظائف ليشمل مختلف السياسات كالمفاوضات وممارسات النقابية، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع فيما يخص العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور الحاصل لإدارة الموارد البشرية في المستقبل، يضع المتبع لهذا موضوع تصور لعدة تحديات كبيرة لها نتائج مختلفة منها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب التصدي لها، ولعل، أبرز هاته التحديات هو التوسع في استخدام الآلات الالكترونية⁽²⁾.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها⁽³⁾، وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد"⁽⁴⁾.

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

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها .

2- الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد البشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

3- الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 23، 24.

(2) - أشوك شاندا، شليا كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

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

(4) - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

- 4- الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية .
- 5- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية :

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

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها⁽¹⁾.

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

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

5-1- تخطيط الموارد البشرية:

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

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

(1) - مرينز أسامة، زروق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

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

مما سبق تبين أن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للمنشأة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها.

5-2- استقطاب الموارد البشرية:

5-2-1- مفهومها:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "بمجموع المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁽¹⁾.

انطلاقاً من هذا التعريف نجد أن معظم المنظمات والإدارات الحكومية، تتضمن مكاتب خاصة بالتوظيف تابعة ضمناً للإدارة الموارد البشرية لتلك المنظمة أو الإدارة، يعمل بها متخصصون في الإعلان وكذا التوظيف وأيضاً طرق جلب العمالة، كما يمكن لهم الاستفادة من المكاتب استشارية متخصصة في جذب العمالة (الوكالات المحلية للتشغيل)، وهذا يجسد من المسؤول عن الاستقطاب .

5-2-2- مصادر الاستقطاب:

هناك نوعين من المصادر الاستقطاب يمكن توضيحها فيما يلي:

5-2-2-1- المصادر الداخلية:

أي الموارد البشرية المتاحة و الموجودة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى خبرات عمالية، ومن أهم هذه المصادر:

1- الترقية: هي الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية من طرف الفرد.

2- النقل الداخلي: ويهدف إلى تنويع خبرات العاملين فيها.

3- مخزون المهارات: هو تحديد احتياجات كل وظيفة مما تتطلبه منة خبرات وقدرات ومهارات مع مراجعة القاعدة المعلوماتية للمنظمة فيما يخص قدرات ومهارات العاملين لها.

4- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك عن طريق نشر حاجيات المنظمة بلوحات الإعلان، ويقوم العمال بدورهم في نقل الأخبار حتى خارج المنظمة، لكي يتقدم للوظيفة من يجد نفسه مؤهلاً لها، ويحدث هذا في المستويات التنظيمية الدنيا.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويتم ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية داخلية كانت أو الخارجية (داخل المنظمة أو خارجها).

5-2-2-2- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمول المنظمة بالموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل وأهمها:

(1) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226، 227.

- 1- التقدم المباشر للمنظمة: أي تقدم الأفراد إلى المنظمة مباشرة، أو عن طريق البريد (طلبات العمل)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بياناتهم الكاملة، وكذلك مستواهم التعليمي وخبراتهم، ثم قدراتهم ومهاراتهم، وتصنيفها طبقاً للتخصصات الوظيفية، وبعد ذلك الاتصال بأصحابها عند الحاجة.
- 2- الإعلان: حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة "الجرائد اليومية، المجالات، والدوريات المتخصصة"، مع مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة للوظيفة المطلوب شغلها.
- 3- وكالات ومكاتب التوظيف: توجد على ثلاث أشكال، أولها وكالات عمومية تابعة للدولة، وتشرف عليها الدولة ويكون الهدف الرئيسي لها إيجاد فرص عمل لكل عامل، وثانيها مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة، وأخيراً مواقع وكالات التوظيف الموجودة على شبكة الانترنت.
- 4- المدارس والجامعات: تقوم معظم المنظمات على توطيد العلاقات مع المدارس الفنية والمعاهد والجامعات من أجل تدريب العمالة أو جذب خريجيها للعمل بها.
- 5- النقابات العمالية: يكون هذا المصدر خاصة في الدول الصناعية الرأسمالية، في المستويات الدنيا من التوظيف وذلك بإشراك النقابات في المعروض من العمالة في مهنة معينة.
- 6- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات والمنظمات إلى تعيين أفراد سبق لهم أن أدوا الخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، وكمثال شركات النقل عندما تكون في حاجة لسائقي الوزن الثقيل.
- 7- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: وذلك عن طريق التوصية من طرف أصحاب الاختصاص أو الخبرة.

3-5- أساليب الاستقطاب:

تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب على مجموعة من الأساليب ووسائل لجلب الانتباه وجذب العمالة، نذكر من أهمها:

- 1- الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، ويشمل هذا الأسلوب الإعلانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وكذلك الإعلانات في الوسائل الإعلامية المكتوبة والسمعية البصرية.
- 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وذلك لما يملكه هؤلاء المتخصصين من معلومات كافية عن خصائص الأفراد وذلك حسب توافقتهم مع الوظيفة المطلوب شغلها .
- 3- دعوة المترشحين لزيارة المنظمة: وذلك من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها في مقر العمل وهذا بغرض تقديم للمجتمع نظرة عامة حول المنظمة وكمثال على ذلك ما يسمى (بالأيام المفتوحة).

4- التدريب الصيفي:

وذلك من خلال تنظيم و استضافة لطلبة الجامعات أو المعاهد أو المراكز التكوينية.

5-3- الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود و الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة⁽¹⁾.

ويعرف الاختيار والتعيين على انه:"العملية التي من خلالها يتم تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة من اجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعدادهم.

5-3-1- إجراءات أو خطوات الاختيار:

إن مجمل هاته الإجراءات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ها حسب اختلاف الوظائف وحجمها، في المجمل تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

1- المقابلة المبدئية للمتقدمين:

تعتبر في كثير من الحالات الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث يتم إجراء مقابلة مبدئية مختصرة مع المترشحين يتم خلالها تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة عن المنظمة والوظائف المتقدمين لها، والإجابة عن أي استفسار لهم ومن ثم تصفية الأشخاص، وكذلك التعرف على مدى استقاء المتقدمين للشروط الأساسية العامة لشغل الوظائف المتقدمين عليها.

2- طلبات الاستخدام:

في حالة المرور من خلال المقابلة المبدئية للمتقدمين، يطلب منهم تقديم طلبات توظيفهم، وكذا ملئ الاستمارات الخاصة، التي تكون مطبوعة وجاهزة بشكل خاص بالمنشأة، اعتمادا على أسلوب علمي، ومن بين البيانات الأساسية والمشاركة في كل الاستمارات البيانات الشخصية(مثل: الاسم، السن، الجنس، مكان الميلاد، بيانات التأهيل العلمي والخبرة السابقة⁽²⁾).

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

(2) - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 170، 173.

3- الاختبارات:

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من توافر شروط العمل في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين، ومن أهم هذه الاختبارات:

1- اختبارات الأداء:

يطلب من المتقدم لشاغل الوظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة كتجربة.

2- اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداماً، فارتباط العمل أو الوظيفة بالذكاء أمر مهم، فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، وعلى كل حال لا تعتبر مقاييس اختبارات الذكاء كافية للحكم على صلاحية الفرد فهي لا تقيس درجة الولاء مثلاً⁽¹⁾.

3- اختبار الاستعدادات والقدرات:

والهدف منه قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل: القدرات اللغوية.

4- اختبارات الميول إلى العمل:

وهو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي ستسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

5- اختبارات الشخصية:

وهو محاولة معرفة مدى توافر خصائص معينة من الخصائص الشخصية، التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها كتنقة الفرد بنفسه، ومقدار تحكمه في تصرفاته.

4- المقابلات الشخصية:

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

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

✓ ب- المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.

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

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

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

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

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.

5- التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

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

6- الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا⁽¹⁾.

7- الكشف الطبي:

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

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

8- اتخاذ قرار التعين:

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

9- الالتحاق بالوظيفة:

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

10- قضاء فترة التجربة:

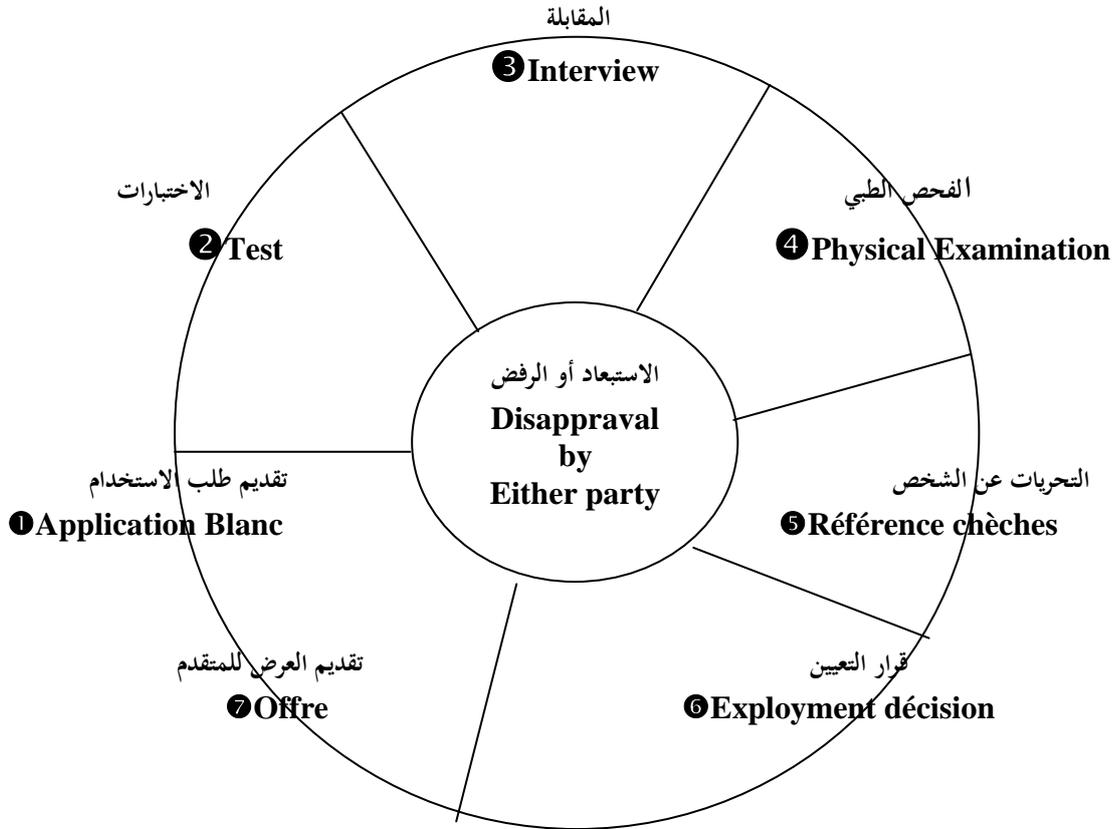
يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددتها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة⁽²⁾.

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

(2) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.

شكل رقم (10): خطوات تصفية المرشحين للوظائف⁽¹⁾.

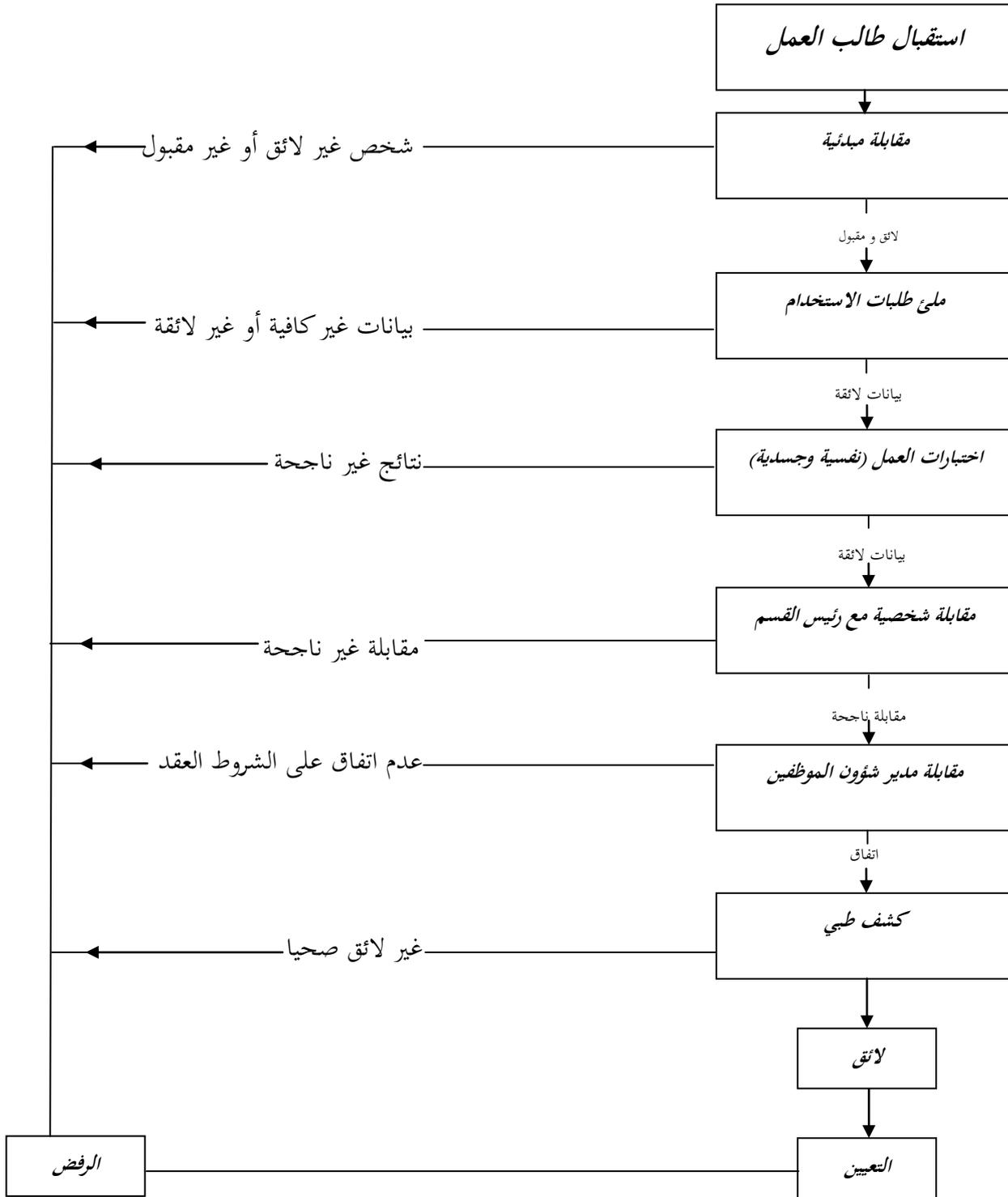


المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 200.

⁽¹⁾ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 200.

شكل رقم (11): خطوات تصفية المترشحين للوظائف (1).

خطوات التعيين



المصدر: - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 197.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197.

5-4- الأجر والحوافز:

5-4-1- الأجر:

أ- الأجر:

تعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وتعتبر سياسة وضع الأجر من قبل إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة، وقد عرف الأجر بأنه "نصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل"⁽¹⁾، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل"⁽²⁾.

ب- أهمية الأجر:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة للمنظمة والعاملين فيها والمجتمع بصفة عامة، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد يساعده على تحمل أعباء الحياة، ومن هنا تأتي أهمية رسم سياسات الأجر بما يحقق التوازن بين حاجات الطرفين الفرد والمنظمة، ويخدم العلاقة المشتركة بينهما، فقد ثبت أن الرضا عن مستوى الأجر يعد عنصرا أساسيا في مستوى الرضا العام⁽³⁾.

ج- العوامل الأساسية في تحديد الأجر:

تكون قيمة الأجر وفقا لمختلف التباينات في مستويات الواجبات، وذلك بمساعدة عملية تقييم الوظائف وفيما يلي بعض المتغيرات التي تلعب دورا هاما في تحديد مستويات الأجر:

1- العوامل الاقتصادية:

تعتبر الظروف الاقتصادية عاملا مهما في تحديد مستويات الأجر، حيث يعتبر مستوى الدخل القومي والكساد، وكذا قدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجر، بمستوى معين يؤثر على مستويات الأجر، ومن جهة أخرى تخضع مستويات الأجر لظروف العرض والطلب في سوق العمل، وأيضا تتأثر بمستوى المعيشة ومحاولة الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال، ومساعدتهم بصورة دورية.

2- العوامل الاجتماعية:

لم تعد الأجر وسيلة للإشباع المادي للفرد فقط، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد، وكذلك نظرة المجتمع للفرد تتغير، فمثلا في بعض المجتمعات نجد بعض الألقاب مثل: "معالي" مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص.

(1) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 63.

(2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 277.

(3) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 863، 866.

3- القوانين الخاصة بالعمل:

وذلك من خلال مختلف القوانين الإلزامية سواء المالية و الغير المالية، التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي وغيرها من القوانين.

4- سياسات الأجور:

وتحدد هذه السياسات الخطوط العريضة للأجور، مثل هيكل الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه، والوظائف التي ينطبق عليها والمزايا التي يلزم توفيرها للموظفين، ومختلف الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفين من رواتب والعامل من أجور.

5- المساواة وتأثيرها في تحديد الأجر:

وتقسم المساواة إلى نوعين: داخلية حيث ينظر العامل أو الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤدون العمل ذاته، والخارجية في أن تقارب الأجور داخليا مع الأجور في منظمات أخرى وذلك لضمان استمرار العمل.

6- متطلبات العمل:

تحديد الأجور في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل بها⁽¹⁾.

د- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى:

1- الأجر النقدي: هو عبارة عن أجر مالي ويشتمل على العلاوات والمكافآت التي حددت للفرد.

2- الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل على السلع والخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي كما يمكن أن يشتمل الأجر جزءا نقديا وآخر عيني يكون على شكل سكن أو أشياء عينية أخرى "أدوات كهر ومنزلية"⁽²⁾.

5-4-2- الحوافز:

أ- مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء⁽³⁾.

(1) - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 867.

(2) - نظمي الشحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64، 65.

(3) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 415، 387، www.kotobarabia.com، يوم

2009/02/20، على الساعة: 02.35 صباحا.

ب- أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

- 1- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة إشباع الفرد (توفر له حاجيات إضافية معنوية أو مادية).
- 2- الحوافز وسيلة فعالة في زيادة درجة الارتباط أو الولاء الوظيفي للمنظمة من طرف الفرد.
- 3- تساعد الحوافز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة (كسب ثقة الأفراد).
- 4- الحوافز تنمي شعور الفرد بتميز سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.
- 5- تساعد الحوافز على الاستقرار الوظيفي لأفراد العاملين بالمنظمة (التقليل من درجة الدوران الوظيفي).
- 6- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدر المساواة مع المؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

ج- أنواعها:

لقد تعددت أنواع الحوافز إلا أننا سنذكر منها:

أ- الحوافز التنظيمية:

وهي الحوافز التي تتيح وتسمح للمنظمة أو المؤسسة باستغلال مواردها البشرية أحسن استغلال، في سبيل تحقيق أهدافها وتنقسم إلى:

1- الحوافز الداخلية والخارجية:

الحوافز الداخلية هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، مثال ذلك الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، أما الخارجية فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، وهي تأتي من خارج الوظيفة (جهة خارجية هي الإدارة).

2- الحوافز المالية وغير المالية:

الحوافز المالية تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، مثل الأجور الأساسية والإضافية والمشاركة في الأرباح وتكون غير مباشرة في راتب التقاعد، والإجازات مدفوعة الأجر والإجازات المرضية وخصومات الشراء، أما الغير المالية فتتمثل في الحاجات البشرية الإضافية مثل أثاث المكتبي، راحات عمل مناسبة... الخ⁽²⁾.

⁽¹⁾ - باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 167.

⁽²⁾ - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 390، 391.

3- حوافز الأداء وحوافز العضوية:

حوافز الأداء هي الحوافز المباشرة من عمولات البيع، وربط بالإنتاج ونظم الحوافز الفردية والجماعية، حيث يحدد الأجر على أساس التميز في الأداء الوظيفي، أما الحوافز العضوية فتكون إضافية كالزيادات في الرواتب نتيجة لظروف سوق العمل أو الأقدمية، وسمتها الأساسية أنها تعطى بغض النظر على المستوى أداء الفرد أو الإدارة أو المنظمة⁽¹⁾.

وما سبق نرى أن أنواع الحوافز متداخلة فيما بينها لكن لها نفس المبدأ (التحفيز لتحسين وزيادة أداء الأفراد).

د- نظم الحوافز:

تقوم المنظمات بإعطاء وتقديم عدة نظم لحوافز منها الفردية والجماعية سعياً منها إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

1- نظم الحوافز الفردية:

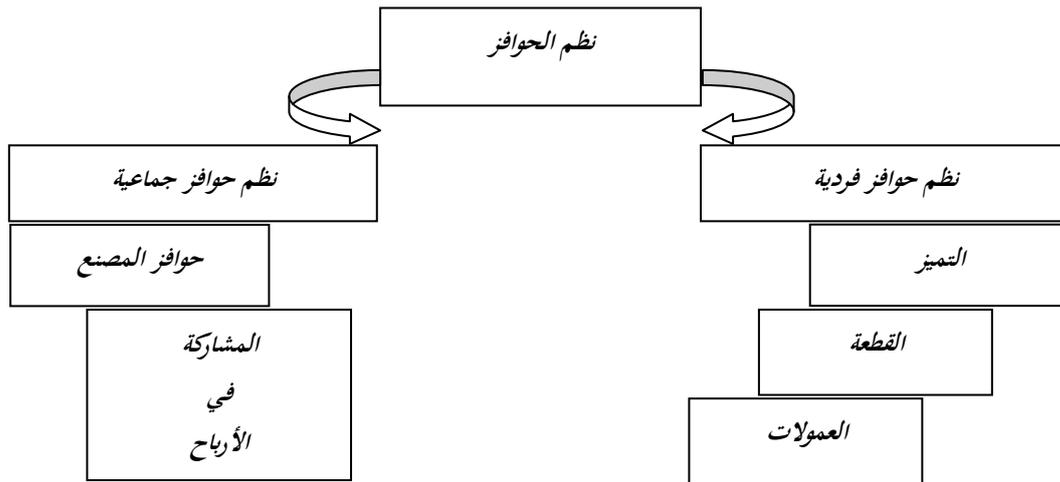
هي حوافز تدفع مقابل الأداء الفردي، ومن نماذجها، حوافز التميز، وأجر القطعة، والعمولات.

2- نظم الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم لجماعات العمل، أي أن الحوافز تقدم لفريق يعمل في نشاط واحد له عدة وظائف، إذ لا يمكن تقسيم الحوافز فردياً بل جماعياً، وهذا النوع من الحوافز يكون مهماً في حالة تأثر الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (12): نظم الحوافز⁽²⁾.



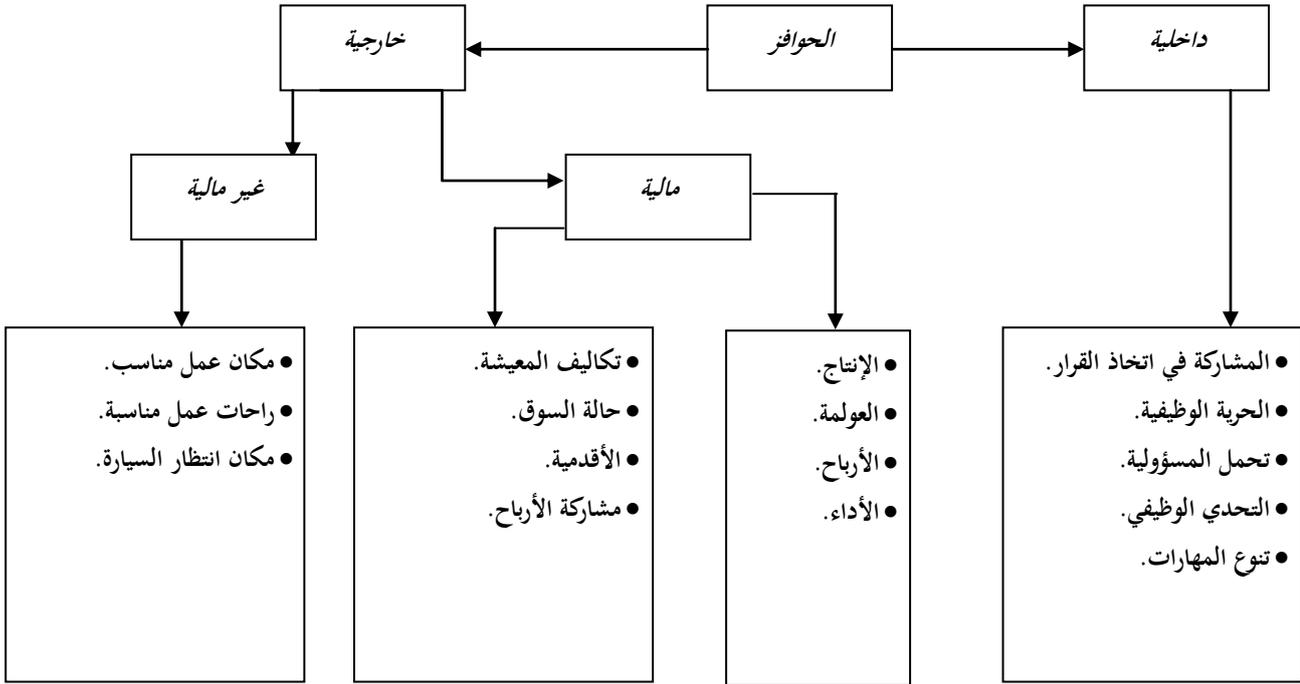
المصدر: - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003، ص 389،

www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحاً.

(1)، (2) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 393، 416.

وفيما يلي نبين أنواع الحوافز.

شكل رقم (13): هيكل الأجور والحوافز⁽¹⁾.



المصدر: - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الكتب العربية للنشر والتوزيع الالكتروني، 2003، ص 389،

www.kotobarabia.com، يوم 20/02/2009، على الساعة: 02.35 صباحاً.

5-5- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويعتبر التدريب نشاط مهم للأفراد الجدد بالمنظمة (شاغلي الوظائف الجدد)، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المباشر للأفراد الجدد، كما يمثل التدريب أهمية كبيرة وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة⁽²⁾، وهذا ما يتطلب تدريباً لتحديد وتحديث المعارف سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

والتدريب لا يكون هكذا فقط بل يقوم على عدة مراحل، بدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الفئة التي ستدرب من أجل تطوير المهارات أو اكتسابها (عامل قديم أو جديد) إذ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستوى الإداري (إدارة عليا، وسطى، دنيا تنفيذية).

ومن ثمة يتم وضع الأهداف الرئيسية للتدريب التي يجب توفرها على ما يمس المنظمة أو المؤسسة والفرد معا والسعي إلى تحقيقها أثناء التدريب وبعد نهايته، بفترة وتنقسم الأهداف إلى:

- 1- توجيهية إرشادية.
- 2- تنظيمية إدارية.
- 3- فردية.
- 4- أهداف النمو.

(1) - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 389.

(2) - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 163، 166.

والتدريب يتم بواسطة وسائل وطرق تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنها:

- 1- التدريب في مجال العمل،- التغيير الدوري في العمل، 3- التدريب المهني،4- التدريب في الفصول الدراسية. ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:
- 1- المحاضرة، 2- الدراسة الميدانية، 3- جماعة المناقشة، 4- الورشة التدريبية، 5- التمارين التدريبية، 6- الجلسات العلمية، 7- الندوات، 8- المؤتمرات، 9- الحلقة الدراسية، 10- المباريات الإدارية، 11- دراسة حالة، 12- الدوران الوظيفي.

وفي النهاية وبعد كل هذا تأتي عملية التقييم، حتى يتم التعرف على مدى فائدة التدريب ونقاط الضعف الموجودة فيه، لتخلص منها وتحديد البرامج الغير الفعالة ليتم استبدالها ويتم التقييم عن طريق أربع محاور وهي:

- 1- ردود الأفعال، 2- التعلم، 3- السلوك، 4- النتائج⁽¹⁾.

6- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المدربين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاوله حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

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

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق و الأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

(1)- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المرجع السابق، ص 166، 175.

خلاصة:

انطلاقاً من هذا الفصل يتضح أن المجال الرياضي يعتمد بصفة كبيرة على الموارد البشرية، عكس بعض المجالات الأخرى، التي لها تعويض لهذا المورد البشري بالآلات مثلاً، ومن هذا فان تطبيق وإتباع مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، في الوصول إلى المطلوب من العمالة ذات المردودية الجيدة وكذا الاهتمام بها، يصبح أمراً ضرورياً في المجال الرياضي، من خلال وجود مختلف الاختبارات، ومراعاة مجمل المعايير والطرق المستخدمة للوصول إلى الهدف المراد، وذلك بتحقيق نتائج ذات أداء جيد، سواء كانت إدارياً عبر مختلف القرارات أو التطبيقات الميدانية من خلال نتائج الفرق، ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أساساً للعملية الإدارية الحديثة في مختلف المجالات وخاصة الرياضية منها.

الجزء الثاني

التطبيقي

الفصل الرابع

تمهيد:

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

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

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في المجال المكاني و الزماني الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، وذلك بإتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة لبحثنا هذا.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- المجال المكاني والزمني:

أ- المجال المكاني:

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

1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي :

مديرية ولائية تهتم بكل مايتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسة القطاعية الى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الاداري.

مرسوم انشاء المديرية :

رقم 234 _ 90 المؤرخ في 1990 _ 07 _ 28 الجريدة رقم 32.

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 الرباطات 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 تقيمها و تراقبها .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها .
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصرفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة 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⁽¹⁾.

3- المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

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

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

- و تتكون من ثلاث مكاتب :
- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجموعية .

3-3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

- و تتكون من ثلاث مكاتب :
- مكتب الموظفين و التكوين .
- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .

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

- مكتب الوسائل العامة .

3-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .

- مكتب التقييس و الصيانة.

- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

ب - المجال الزمني:

من المعروف منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ابتداء من التاريخ 2016/02/07 إلى 2016/03/07 إذ دامت شهرا كاملا، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك وزعنا الاستبيان بتاريخ 2016/04/17 وتم استرجاعه بعد 3 أيام أي في 2016/04/20.

1-2- الشروط العلمية للأداة:

1- صدق الاستبيان:

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

ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث انه من شروط تحديد صلاحية الاختبار⁽¹⁾.

ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه⁽²⁾.

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⁽³⁾.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة 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 .

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

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

(3) - سعيد حسن آل عبد الفتاح : مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغير عدد بدائل الاستجابة و المرحلة الدراسية -دراسة حالة مقياس لوكرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم

علم النفس، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص13.

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

1-3-3 ضبط متغيرات الدراسة:

1-3-1-1 تعريف المتغير المستقل:

يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتبنيها 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 ودوره في تحسين الأداء الاداري. (المتغير المستقل: التكوين).

1-3-2-2 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⁽¹⁾. ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد

1-4-4-1 عينة البحث وكيفية اختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الشباب والرياضة بالوادي والبالغ عددهم حوالي 400 وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

1-4-4-1-1 تعريف العينة:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"⁽²⁾، و بالنظر الى ما تم توزيعه من الاستمارات الاستبائية (45 استمارة)، وما تم استرجاعه (40) منها ولذا اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة . و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها " هي الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي"⁽³⁾، وتعرف كذلك بأنها العينة التي تكون فيها تكافؤ فرص الاختيار لكل أفراد مجتمع البحث⁽⁴⁾،

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

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

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

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

وكما أن اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة بدون تكرار حيث يجب تجسيد عامل تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع البحثي.⁽¹⁾

2- منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة"⁽²⁾.

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⁽³⁾.

وتم إتباع الخطوات التالية:

1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

2-1- أدوات البحث:

من 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⁽⁴⁾.

وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية⁽⁵⁾.

وكذلك تعرف الاستمارة الاستبائية بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ثم وضعها في

الاستمارة ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁽⁶⁾.

ويعرف كذلك عل انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب⁽⁷⁾.

(1)- فضيل دليو ، علي غربي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قطنية ، الجزائر ، 1999 ، ص 152 .

(2)- بشير صالح الراشدي: منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59 .

(3)- عالي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997، ص 592 .

(4)- طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 185 .

(5)- يوسف مصطفى قاضي: الإرشاد النفسي والتربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص 210 .

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

(7)- غريب سيدي احمد: تصميم وتنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314 .

3- المعالجة الإحصائية:

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

3-1- النسب المئوية:

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

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

ع ← 100%

ت ← س % س = ت $\times 100$ / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية⁽¹⁾.

و في بعض الأسئلة استعملنا الوسط الحسابي المرجح .

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

I : هو المشاهدة (الرتبة في هذه الحالة).

Ni: هو تكرار المشاهدة (التكرار)⁽²⁾.

4- حدود الدراسة: اشتمل بحثنا الحدود التالية:

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

4-2- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2015 ابتداء من الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 2016/05/19.

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

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

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

(2)- عبده علي وضيف السمراني: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977، ص 75.

الفصل الخامس

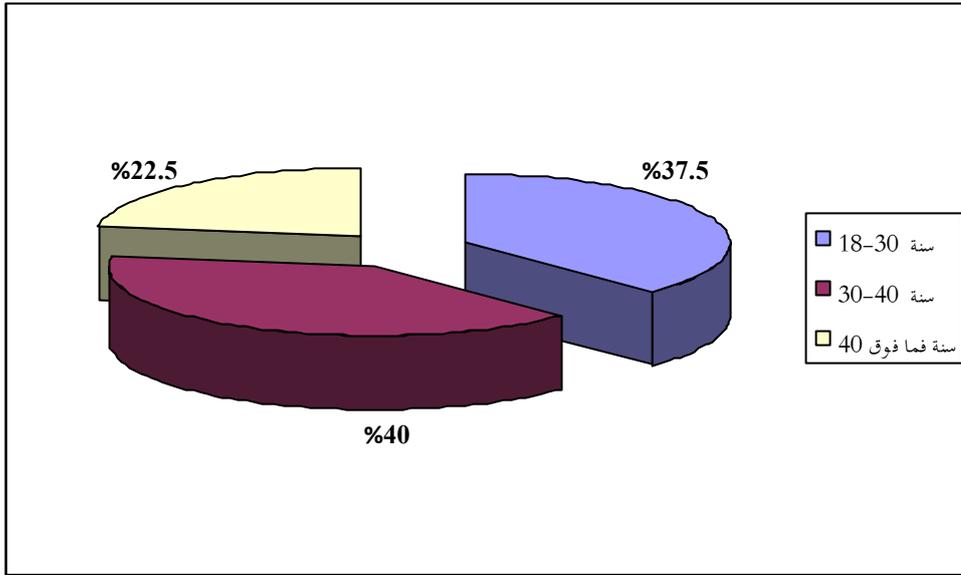
عرض النتائج الخاصة بمعلومات الشخصية

السؤال رقم (01): حول السن.

الغرض من السؤال : ترتيب الباحثين 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 الباحثين (الموظفين) حسب الفئات السنية.



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

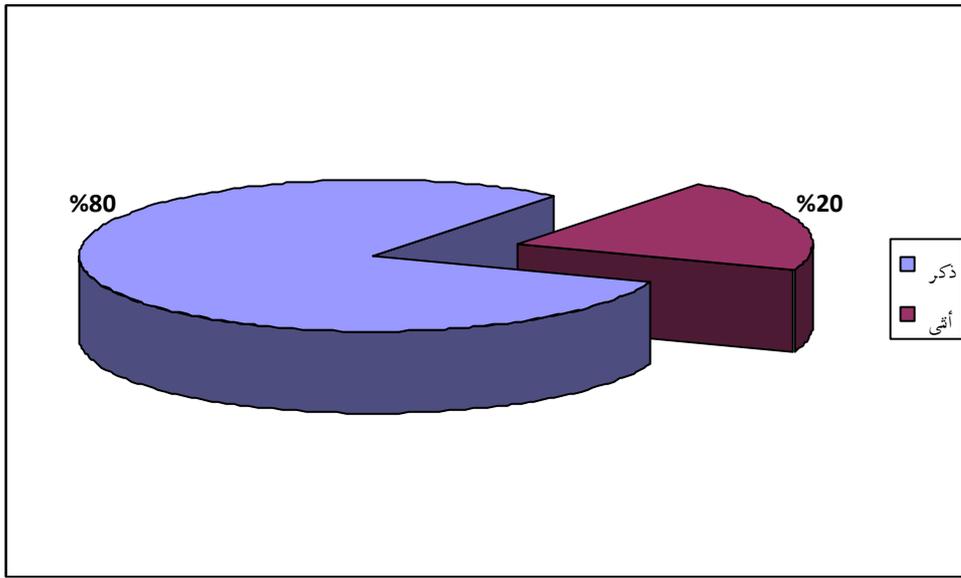
من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (18-30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الموظفين.

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

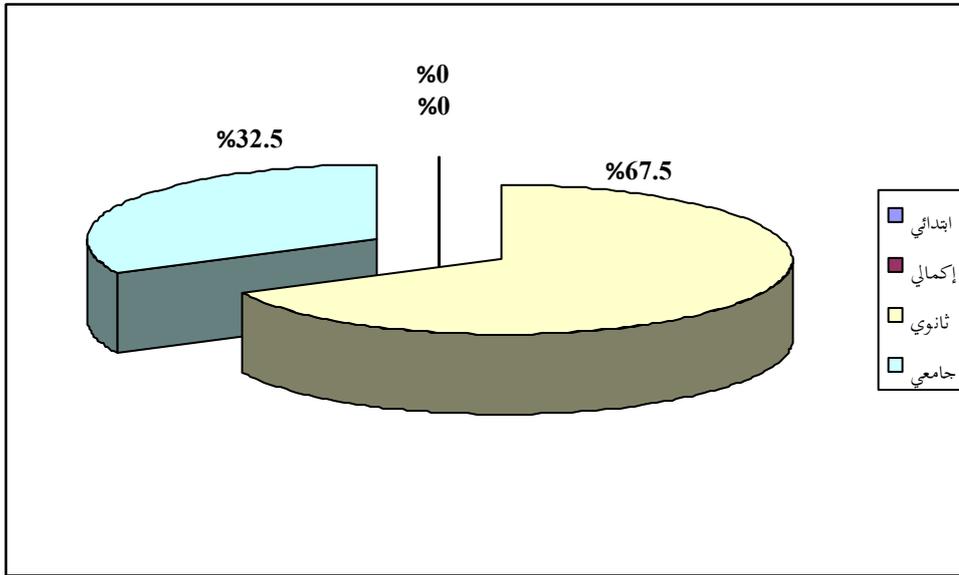
انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في موظفي المديرية بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي (20%).

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

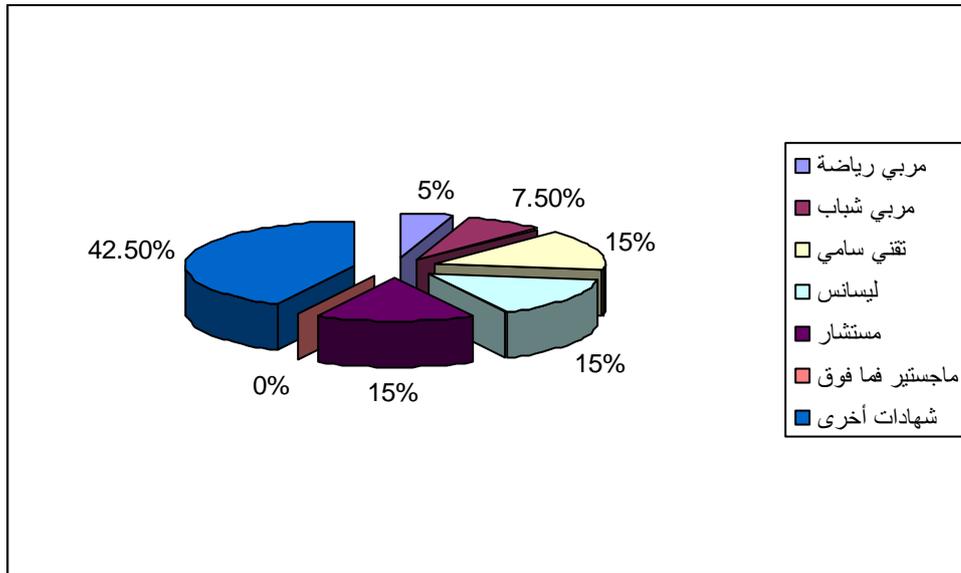
انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الموظفين (67.5%) هو المستوى الثانوي وهذا لأغلبية الموظفين العاديين وبعض رؤساء المكاتب، أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة (32.5%) نجدها عند رؤساء المصالح وبعض الموظفين الموجودين خاصة في مكتب المحاسبة.

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 الباحثين (الموظفين) حسب الشهادة المتحصل عليها.



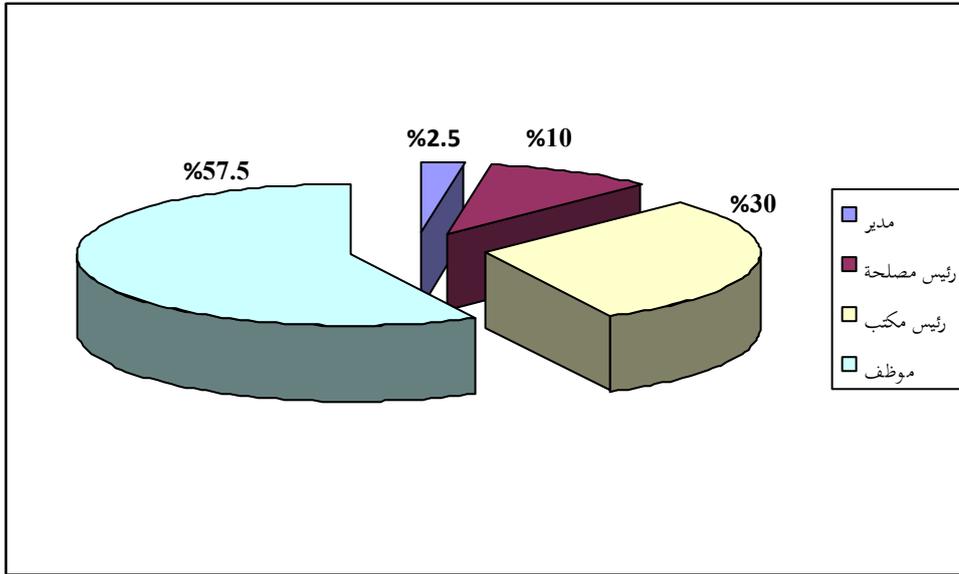
الشكل رقم(21): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:04.

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

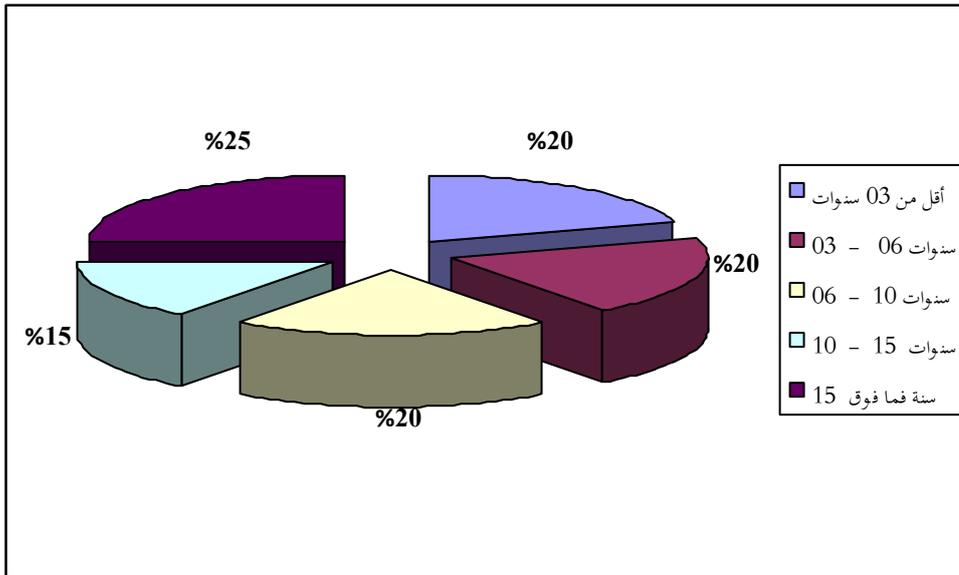
الغرض من هذا السؤال هو التعرف على تقسيم المستويات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة ، وهذا حسب ما يلي: انطلاقاً من المدير بنسبة (2.5%) مروراً بأربع رؤساء مصالح بنسبة (10%) وكذلك نسبة (30%) من رؤساء المكاتب ويسير هاته المكاتب وكذا مفتشي الشباب والرياضة حوالي ثلاثة وعشرون موظف بنسبة تصل إلى (57.5%).

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.



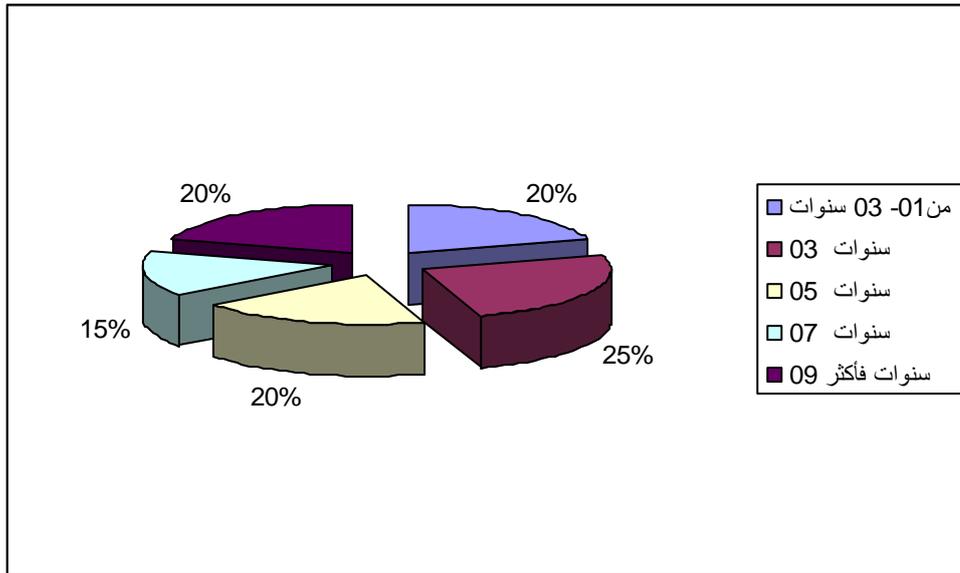
الشكل رقم (23): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06.

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

السؤال رقم (07) : حول سنوات الخبرة في المنصب الحالي .
الغرض من السؤال : معرفة عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي .

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 المبحوثين (الموظفين) حسب سنوات الخبرة في المنصب الحالي .



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

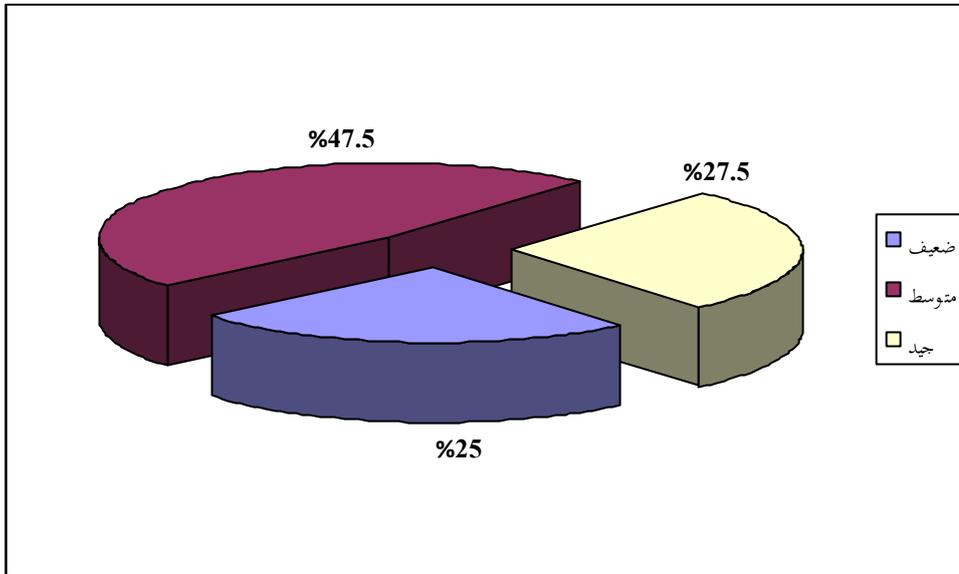
من مجمل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة (20%) تمثل عدد الذين لديهم اقل من 03 سنوات خبرة في المنصب الحالي بينما تمثل (25%) عدد المبحوثين الذين لديهم 03 سنوات خبرة ، وتمثل النسبة (20%) عدد الموظفين الذين لديهم 05 سنوات خبرة ، و تمثل النسبة (15%) عدد المبحوثين الذين لديهم 07 سنوات خبرة في المنصب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

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.



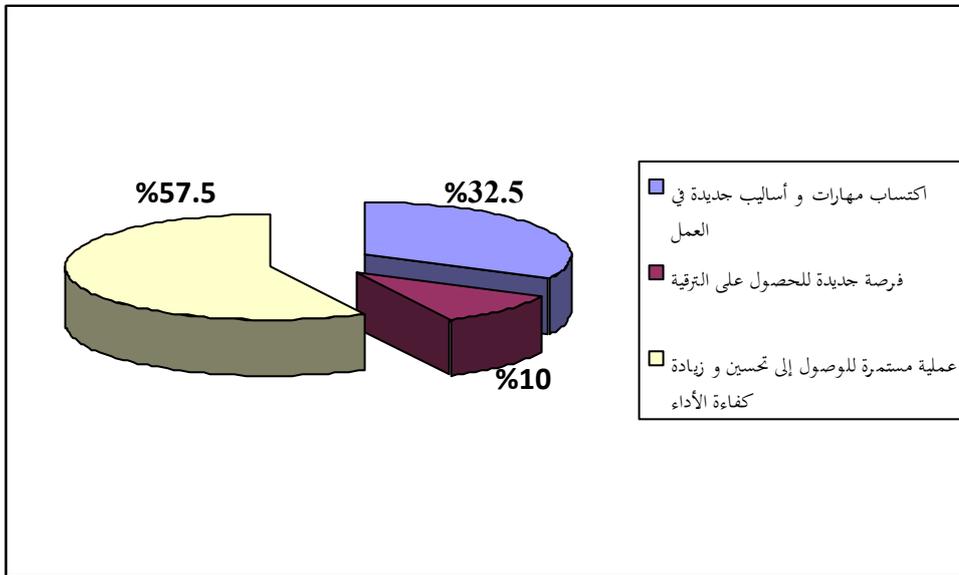
الشكل رقم(25): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08.

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.



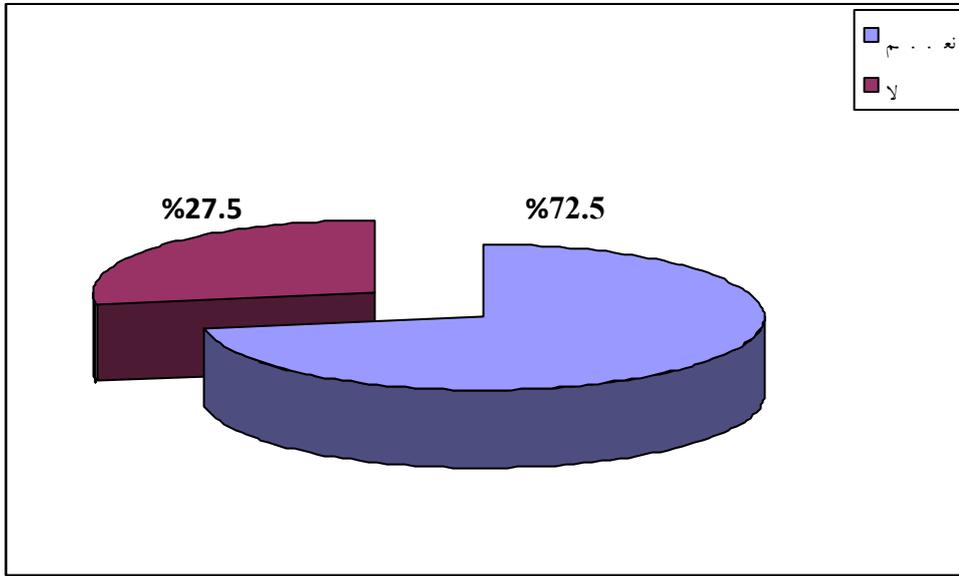
الشكل رقم(26): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 09 .

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.



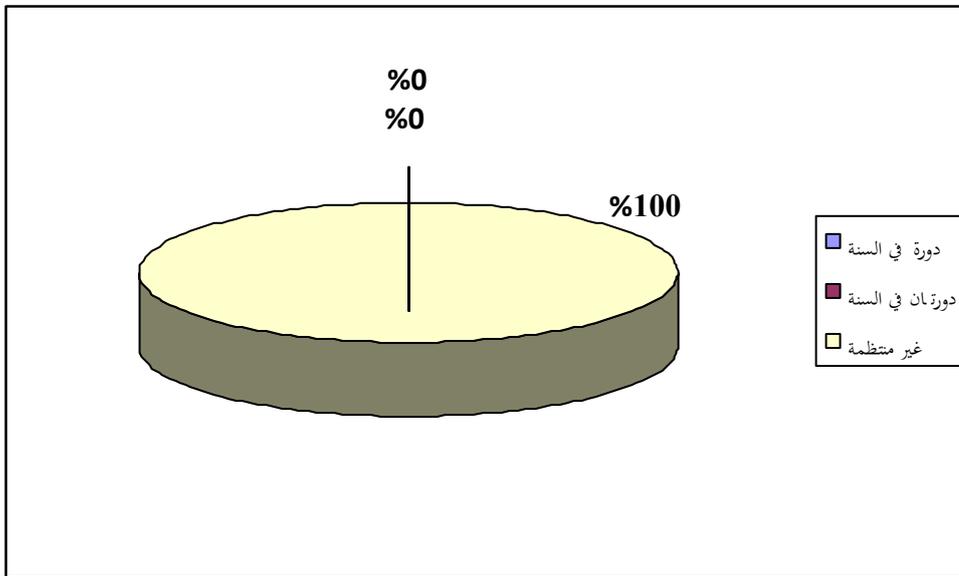
الشكل رقم (27): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10.

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 من 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.



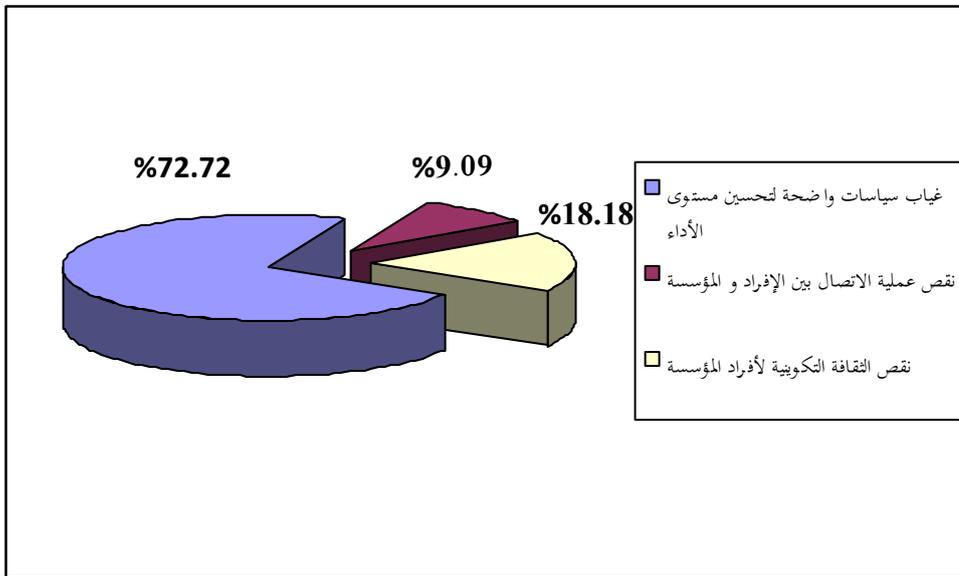
الشكل رقم(28): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11.

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 من 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.



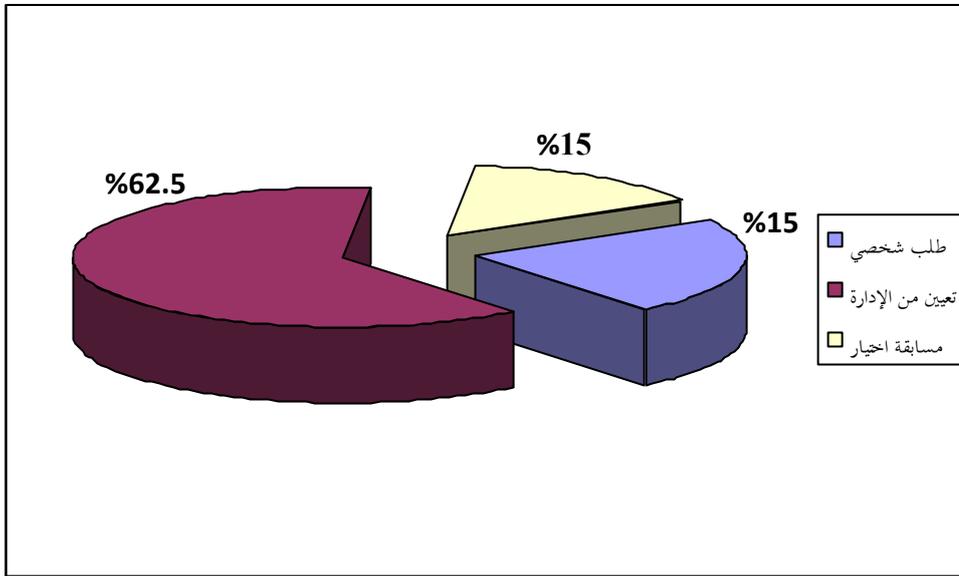
الشكل رقم (29): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12.

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.



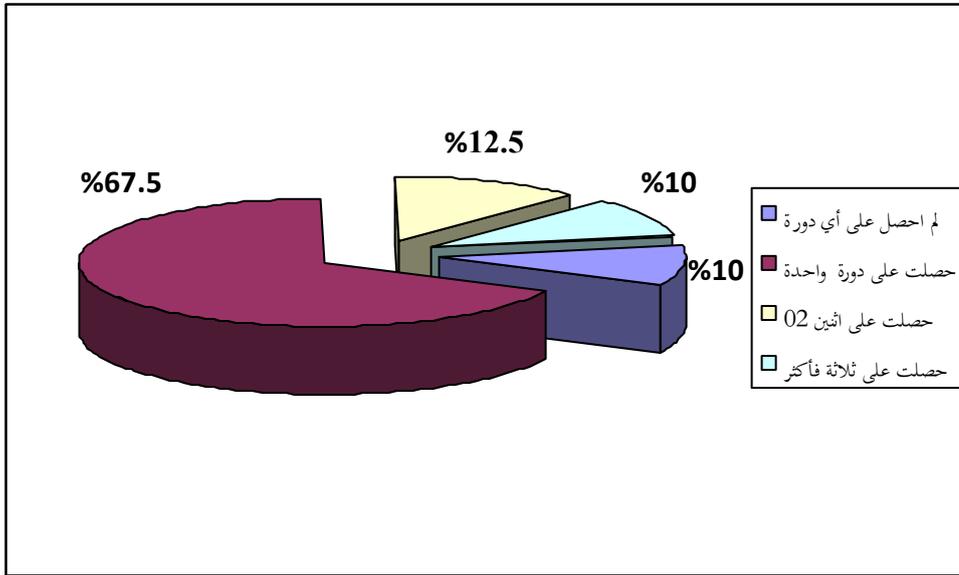
الشكل رقم (30): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 13.

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 الباحثين 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 الباحثين (الموظفين) حسب آرائهم في عدد الدورات التي أجريت في فترة العمل.



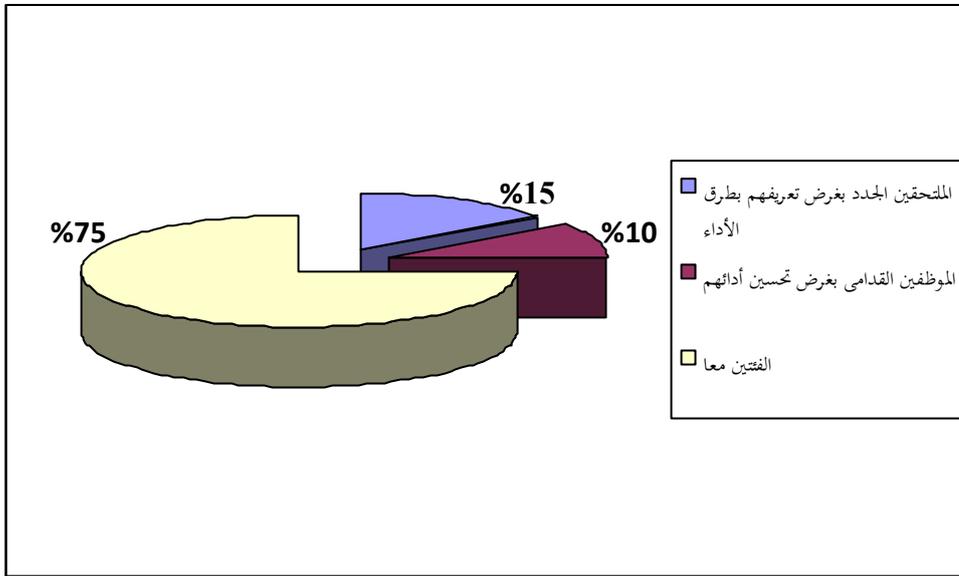
الشكل رقم(31): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14.

من عرض نتائج الجدول أجاب ما نسبته (10%) من الباحثين 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 الباحثين حسب آرائهم في معرفة الفئة التي تحتاج إلى إعداد برامج تكوينية.



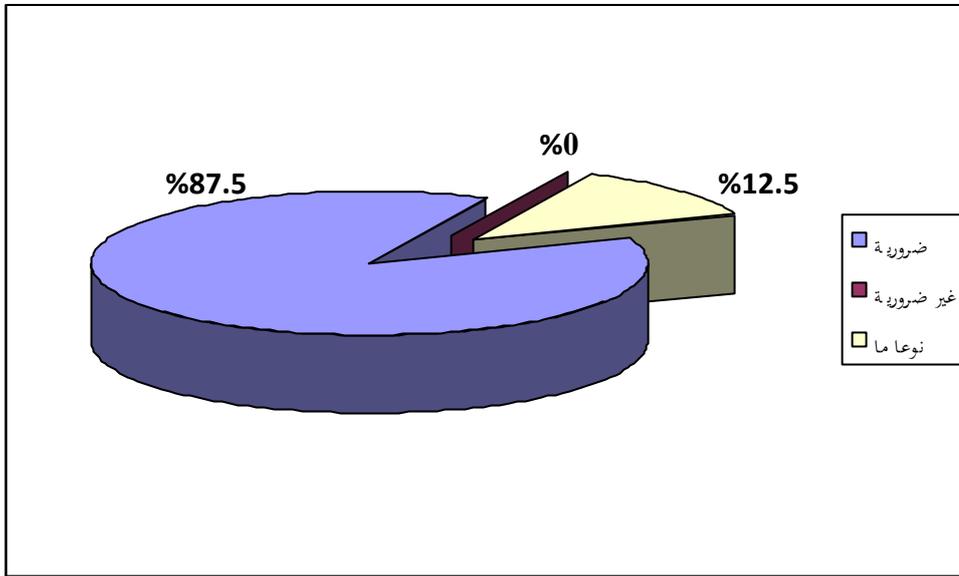
الشكل رقم (32): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 15.

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 الباحثين 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 (33): 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 سابقا
	12	02	
	12	03	
	06	04	
	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	

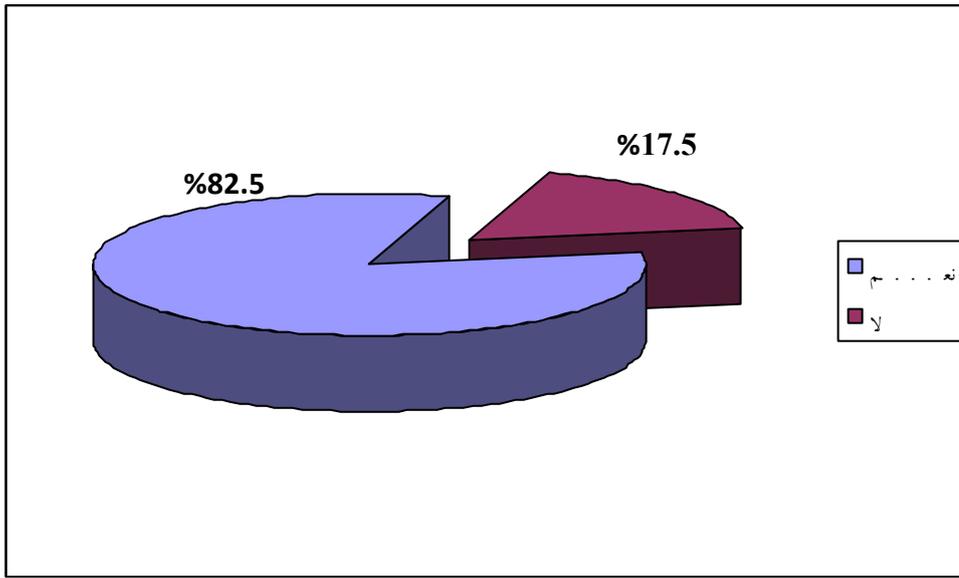
الجدول رقم (17): يوضح مدى أهمية العناصر المقترحة في الجدول على نجاح العملية التكوينية.

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 الباحثين.



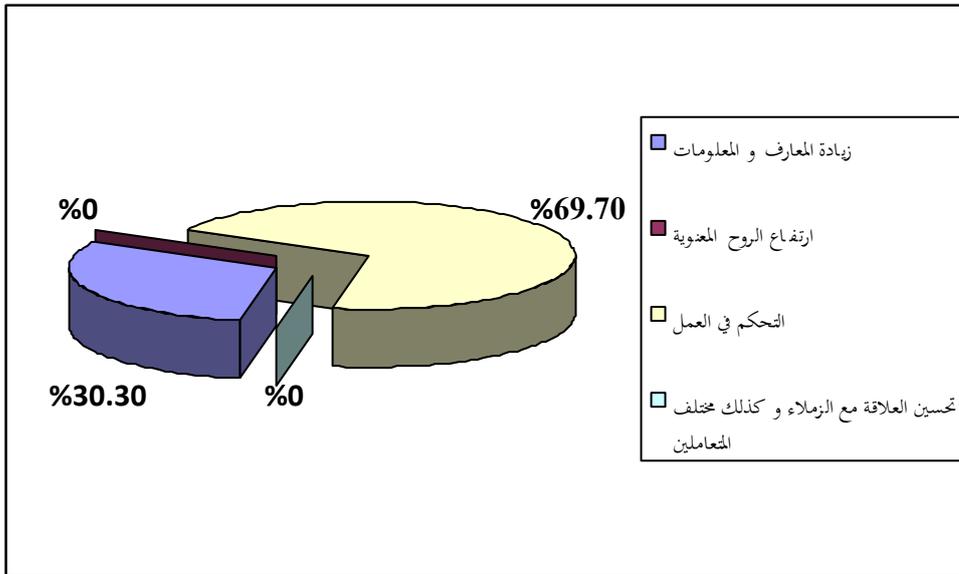
الشكل رقم(34): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18.

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

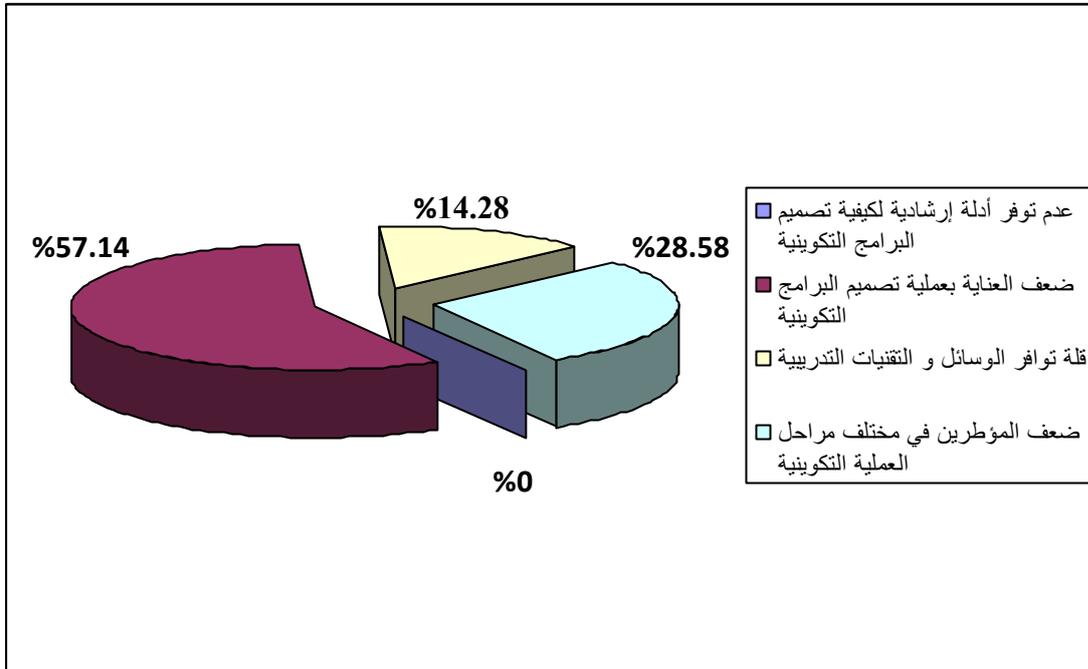
انطلاقاً من قراءة الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته (30.30%) ترى أن المجال الذي يعمل التكوين على تحسينه هو في زيادة المعارف و المعلومات بينما ترى نسبة (69.70%) أن المجال هو التحكم في العمل.

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.



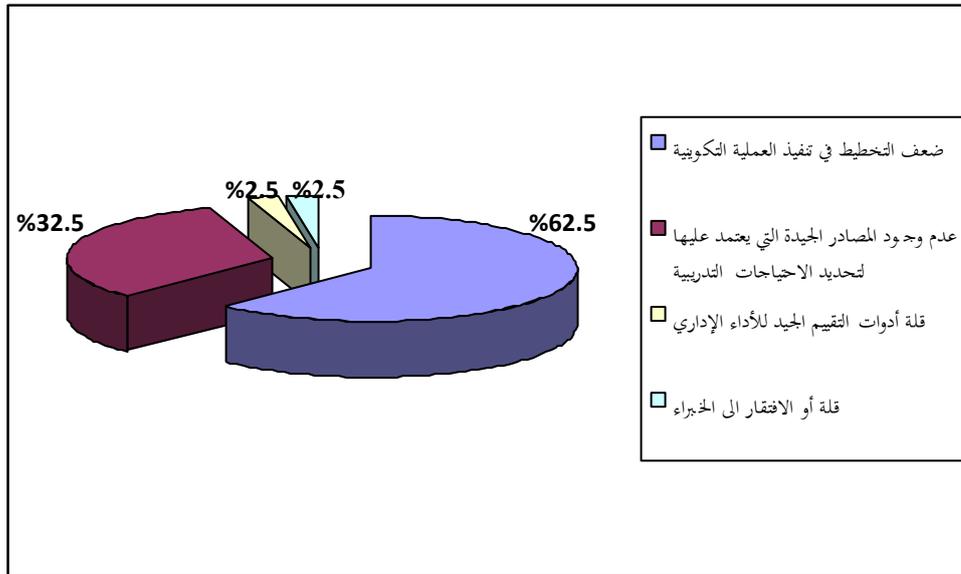
الشكل رقم(36): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20.

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.



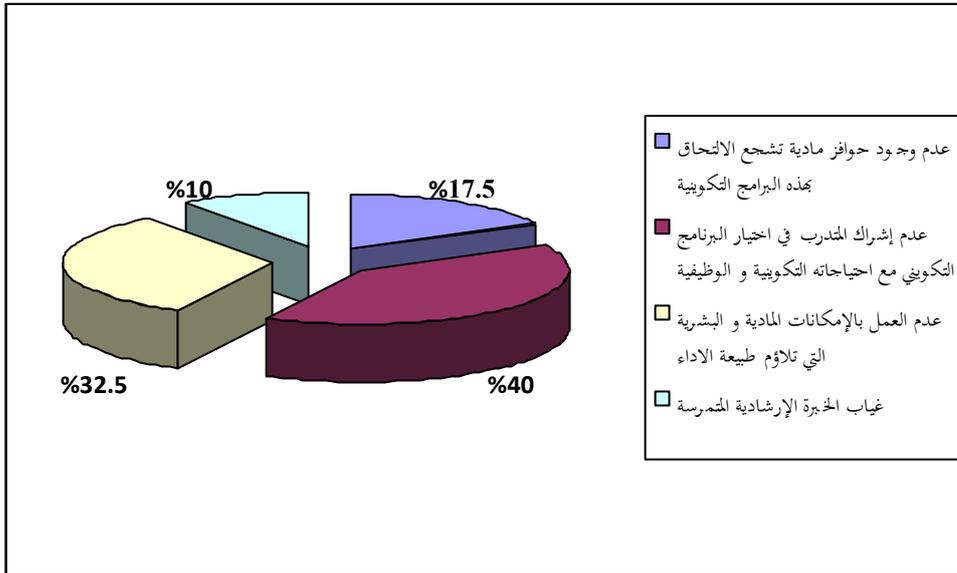
الشكل رقم (37): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم: 21.

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 المدرب 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.



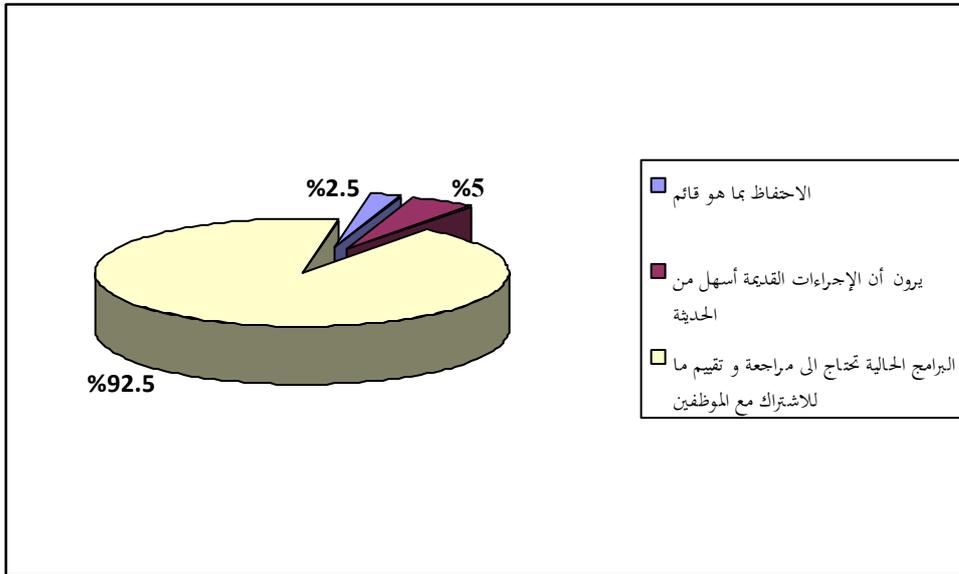
الشكل رقم(38): التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:22.

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 المدرب 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 (39): 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	

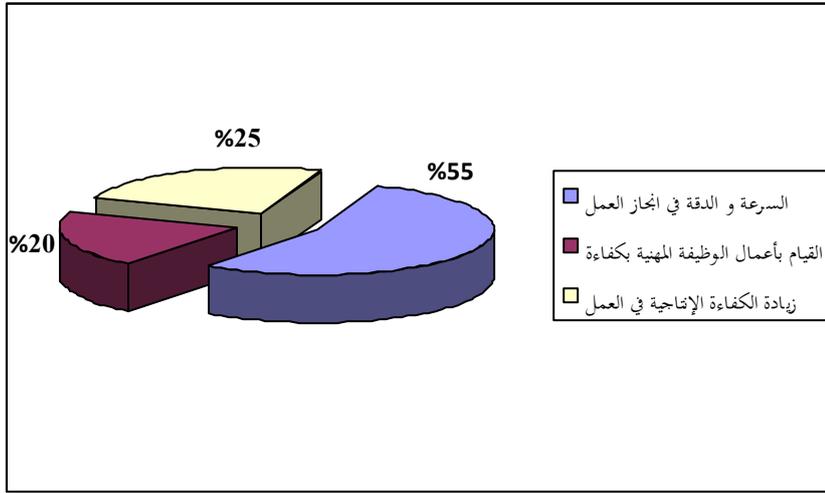
الجدول رقم (24): يوضح مدى أهمية تأثير البرامج التكوينية.

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 انطلاقاً 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 (40): 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 و قراءة وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث 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 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 مدى مساهمة التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الاداري ، أما المحور الثاني تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين الأداء الاداري ، أما المحور الثالث فهو التعرف على السياسات المتبعة في ربط التكوين بالأداء الاداري و الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية من وجهة نظر العاملين.

الفصل السادس

1- مناقشة و تحليل النتائج وفق الفرضيات :

- التحقق من الفرضيات :

التحقق من الفرضية الجزئية الأولى :

- يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء .

من خلال هذه الفرضية نحاول التعرف على مدى مساهمة التكوين في صورته في رفع الأداء الاداري ، ويتم مناقشة النتائج المتوصل اليها من أجل التأكد من صحة الفرضية المقترحة أو رفضها ، وتكون المناقشة بطرح السؤال لماذا تحقق هذا ؟ ولماذا لم يتحقق هذا ؟ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول وتحليل نتائج الاستبيان . حيث تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الأول وذلك في الأسئلة التالية :

ولقد تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الأول وذلك في الأسئلة التالية :

(01، 02، 03، 04، 05، 06) وكنموذج لذلك هذا ما أكده الموظفون من خلال أجوبتهم على السؤال رقم (04) ترى نسبة (100%) من عينة البحث التي أجابت (نعم) بان الإدارة تقوم بإجراء دورات تكوينية ترى أن عملية إجرائها غير منتظمة، وهذا يعني وجود تباعد زمني في إجراء هاته الدورات التكوينية 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.

والسؤال رقم (05) نرى أن الفئة المحيية 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.

- ومن هذا المنطلق يمكن للباحث نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى حول ربط التكوين بالأداء الاداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالأداء .

التحقق من الفرضية الجزئية الثانية :

- تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الاداري .

ولقد تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الثاني وذلك في الأسئلة التالية :
(07، 08، 09، 10، 11، 12، 13) وكنموذج لذلك هذا ما أكده الموظفون من خلال أجوبتهم على السؤال رقم (09) حيث أن نسبة 87.5 % أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن العملية التكوينية ضرورية للمسار المهني للموظف لما تحمله من إيجابيات للموظف في حياته المهنية و هذا انطلاقا من خلال مختلف الحوارات التي أجريناها مع الموظفين وهذا يبين الأهمية الكبيرة للتكوين في المسار المهني للموظف وذلك لأنه يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة .

والسؤال رقم (11) حيث أن نسبة 82.5 % يرون الإجماع شبه الكلي من طرف المبحوثين على أن كل عملية التكوين تؤدي إلى تحسين الأداء و هذا ما يفسر العلاقة الارتباطية بين العملية التكوينية و تحسين الأداء ، وهذا ما يبرز أهمية الأداء الإداري الموجه بالأداء تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية .

- ومن هذا المنطلق يمكن للباحث إثبات الفرضية الجزئية الثانية حول تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الاداري .

التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة :

- ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالأداء .

ولقد تم التحقق منها من خلال تحليل نتائج الاستبيان في المحور الثالث وذلك في الأسئلة التالية :

(14، 15، 16، 17، 18) وكنموذج لذلك هذا ما أكده الموظفون من خلال أجوبتهم على 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 .

والسؤال رقم (18) حيث تعتبر نسبة (55%) من المبحوثين أن السرعة والدقة في إنجاز العمل هي السمة الظاهرة لإبراز علاقة تحسين المهارات من خلال برامج التكوين وهذا ما يدل على الحاجة الماسة لعملية التكوين و إعداد البرامج التكوينية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية الوادي.

- ومن هذا المنطلق يمكن للباحث إثبات الفرضية الجزئية الثالثة حول ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالأداء .

2- استنتاجات عامة:

01- أثبتت الدراسة أن هناك نقص كبير في البرامج المتاحة للعاملين (موظفي) مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي 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 بمهاته 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 الوادي 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.

خاتمة :

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

فالرفع من مستوى الأداء الإداري في الإدارة وخاصة الإدارة الرياضية يتطلب الانطلاق من أسس و مبادئ وكذلك بالإضافة إلى اعتماد سياسة واضحة من طرف الإدارة لتحسين الأداء ، ونتيجة بحثنا أدت إلى إثبات فرضيتين ونفي فرضية ، 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 فعلياً، وبعد أن حاولنا في الجانب الميداني الوقوف على واقع التكوين في مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي ، 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 الوادي).
 - 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 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 .
- المشاركة في مختلف المنتقيات و المؤتمرات التي تخص الإدارة الرياضية و ذلك للاستفادة من كل جديد في العملية التنظيمية والإدارية.

قائمة المصادر:

1- 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، شلبي كوبرا: 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 لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 15- : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء لدنيا 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 الإلكتروني، 2003، www.kotobarabia.com.
- 37- عبد الرحمان توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية لإدارة الجيزة، مصر.
- 38- عبده على وضيف السمراي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، جامعة بغداد، 1977.
- 39- علي الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بالقاهرة، 1997.
- 40- علي شريف، محمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.

- 41- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون ، الجزائر ، 1999.
- 42- عصام بدوي: **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية**، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
- 43- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.
- 44- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة : **أسس البحث العلمي**، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002.
- 45- فائق حسني أبو حليلة: **الحديث في الإدارة الرياضية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 46- فوزي عبد الله العكش: **البحث العلمي المناهج والإجراءات**، مطبعة العين الحديثة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص 210.
- 47- فيصل خير الزواد: **علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية**، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
- 48- فضيل دليو : **أسس البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية بقسنطينة ، الجزائر.
- 49- فضيل دليو ، علي غربي : **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية** ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 1999.
- 50- صبحي العتي: **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 51- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر.
- 52- — : **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 53- صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 54- صلاح عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 55- راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية طبع نسر توزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 56- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى: **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، ط2003/2002، الإسكندرية، مصر.
- 57- خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- 58- غريب سيدي احمد: **تصميم وتنفيذ البحث**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

الرسائل والأطروحات العلمية:

- 1- حازم بن عبيد بن حازم القنامي: 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- عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006./2007.
- 4- عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده الفحطاني: 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.
- 5- 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.
- 6- 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.
- 7- 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.
- 8- 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.
- 9- مرينز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة تخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 10- سعيد حسن آل عبد الفتاح: مدى اختلاف الخصائص السيكومترية لأداة القياس في ضوء تغاير 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 جواوي ،نذير قندوزان(2009 جانفي): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية- المفهوم والصيغ- ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.

جرائد ومطبوعات:

2- 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
- 3- <http://www.wilaya-eloued.gov.dz/content>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

الاستمارة (السيانبة)

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر : تربية بدنية و رياضية
فرع :الإدارة و التسيير الرياضي ، تحت عنوان : " واقع التكوين بمديرية الشباب و الرياضة و دوره في
تحسين 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 يهمننا رأيكم الشخصي .

تحت إشراف الدكتور:

بوعروري جعفر

من إعداد الطالب :

بن علي محمد رضا

المعلومات الشخصية :

1- السن:.....

2- الجنس :

ذكر أنثى

3- المستوى الدراسي :

ابتدائي إكمالي ثانوي جامعي

4- الشهادة المتحصل عليها :

مري رياضة مري 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:

أقل من 03 سنوات 03-06 سنوات 06-10 سنوات 10-15 سنوات فأكثر
15 سنة فما فوق

معلومات البحث :

المحور الأول : يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري.

01- ما مدى اطلاعك على برامج المديرية ؟

ضعيف متوسط جيد

02- حسب رأيك : ما مفهوم التكوين ؟

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

03- هل تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية دورية ؟

نعم لا

04- إذا كانت الإجابة " نعم " ما عددها ؟

دورة في السنة دورة كل سنتين غير منتظمة

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

- غياب سياسات واضحة لتحسين مستوى الأداء.

- نقص عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين.

- نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة.

06- كيف تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية ؟

مسابقة إختيار

اختيار من الإدارة

طلب شخصي

المحور الثاني : تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الإداري.

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

- حصلت على دورة واحدة

- لم أحصل على أي دورة

- حصلت على ثلاثة فأكثر

- حصلت على اثنين 02

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 ؟

نوعا ما

غير ضرورية

ضرورية

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 ؟

لا

نعم

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

- زيادة المعارف و المعلومات.

- ارتفاع الروح المعنوية.

- التحكم في العمل.

- تحسين العلاقة مع الزملاء و كذلك مختلف المتعاملين.

13- إذا كانت الإجابة 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 المؤثرين في مختلف مراحل العملية التكوينية

المحور الثالث : ربط التكوين بالأداء الاداري يؤدي الى زيادة الاهتمام بالأداء.

14- أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسستكم ؟

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

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

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

ملخص الدراسة

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

الفرضية العامة: لواقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة دور في تحسين الأداء الإداري.

الفرضيات الجزئية:

1- يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري.

2- تضمن سياسة البرامج التكوينية الحالية تطوير وتحسين مستوى الأداء الإداري.

3- ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء.

ومن اجل إثبات صحة هذه الفرضيات أو نفيها تم إخضاعها للتطبيق، فتمثلت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي أين تم القيام بتحديد عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي المديرية، وفي الجمل الدراسة الميدانية لا بد من الاعتماد على منهج معين بالإضافة إلى تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة إذ اعتمدنا على المنهج الوصفي للملائمة الكبيرة لدراستنا، أما أداة جمع البيانات فتجسدت في الاستبانة التي وزعت على جميع موظفي المديرية، وبعد تفريغ البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها تم لتوصل إلى أن التكوين الحالي بمديرية الشباب والرياضة لا يساهم في زيادة وتحسين مستويات الأداء الإداري لموظفي لمديرية وهي تقتصر على الترقية فقط، بالإضافة إلى وجود معوقات صعبة تحد من إجراء دورات تكوينية وإذا وجدت لا تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.