

جامعة ألكلي منذ أولحاج - البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية.

- التخصص: إدارة وتسيير رياضي.

الموضوع:

**واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية
البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري**

- دراسة ميدانية أجريت على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة -

* إشراف الدكتور:

- لونس عبد الله.

* إعداد الطالب:

- بسو حسام.

السنة الجامعية: 2015 - 2016

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنزل على عبده كتابا عجبا فيه من كل شيء حكمةً ونبأً ، والصلاة والسلام على نبيه محمدا اشرف الخليقة عجا وعربا وازكاهم حسبا ونسبا وعلى أصحابه السادة النجب، فيا رب نحمدك حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لي ، والقائل في محكم تنزيله
{ { لئن شكرتم لأزيدنكم } }

سورة إبراهيم، الآية 7.

ونتقدم مصداقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم:

صحيح

{ { من لم يشكر الناس لم يشكر الله } }

مسلم.

أتقدم بالشكر إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل. وبتشكراتي الخاصة إلى الدكتور المشرف **لوناس عبد الله** الذي سهل لي طريق العمل ولم يبخل علي بنصائحه القيمة ، فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب، فكان نعم المشرف.

كما أتقدم بالشكر إلى **جميع أساتذتي** الذين أشرفوا على تدريسي خلال السنوات الثلاث ولكل من ساهم بالكثير أو القليل، من قريب أو حتى من بعيد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

وفي الأخير أحمد الله جلا وعلا الذي أعانني في إنهاء هذا العمل.

حسام

إهداء

الحمد لله رب الأرباب** ومسبب الأسباب** ومنزل الكتاب**
ومجري السحاب** وهازم الأحزاب** وخالق خلقه من تراب**
والصلاة والسلام على المصطفى الأمين** وسيد المرسلين**
** وحبیب رب العالمین** محمد**

قيل

لأمك حق لو علمت كثير*** كثير يا هذا ليس بيسير
فكم ليلة باتت بثقلك تشنكي*** لها من جواها أنة وزفير
وكم من مرة جاءت وأعطتك قوتها*** حنانا وإشفاقا وأنت صغير
أهدي لك هذا العمل المتواضع وأنا الذي أهديك عمري محبة وخادما ومطيعا وطامعا في
رضاك عني، فعندك وجدت الحنان والحب حين تقسوا الحياة، وبك أقوى إيماني بالله وكنت
دوما شمعتا تتطفئ لتضيء الطريق لأولادها** إليك أُمي العزيزة.....**
احترقت أنفاسي وأنا أبحث عن الكلمات لشكرك يا من صنعت مني رجلا، وأعطيتني الثقة
بالنفس والسند والعزيمة** إليك أُمي العزيزة.....**
إلى كل من أعيش في قلوبهم ويعيشون في قلبي، وأكن لهم أفضل عبارات الحب والإحترام
والتقدير عائلي الكريمة* بسو*
إلى الذين جادوا وقاسموني الفرحة والحيرة في كل لحظة إخوتي الأعزاء.
إلى من أفتخر بصداقتهم والذين عشت معهم أسعد اللحظات وأصعبها أصدقائي الأعزاء...
إلى من شاركوني هذا العمل المتواضع....
إلى كل أساتذة المعهد والطلبة والعمال وخصيصا عمال المكتبة...
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي....
إليهم جميعا....

حسام

الصفحة	العنوان
أ	- شكر وتقدير.
ب	- الإهداء.
ج	- محتوى البحث.
ح	- قائمة الجداول.
ك	- قائمة الأشكال.
ن	- ملخص البحث.
ع	- مقدمة.
الجانب التمهيدي: مدخل عام (التعريف بالبحث)	
02	1- الإشكالية.
03	2- الفرضيات.
03	3- أهمية البحث.
03	4- أهداف البحث.
04	5- أسباب اختيار الموضوع
04	6- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
06	7- الدراسات السابقة والمشابهة
الباب الأول: الجانب النظري.	
الفصل الأول: التكوين.	
14	* تمهيد.
15	1-1- أهمية التكوين.
16	1-2- مبادئ التكوين.
17	1-3- أنواع التكوين.
21	1-4- تقويم العملية التدريبية.

24	* خلاصة.
الفصل الثاني: الموارد البشرية.	
26	* تمهيد.
27	1-2 - مفهوم الموارد البشرية.
27	2-2 - وظائف إدارة الموارد البشرية.
33	2-3 - أهمية الموارد البشرية.
34	* خلاصة.
الفصل الثالث: الإدارة العامة والإدارة الرياضية.	
36	* تمهيد.
37	1-3 - الإدارة العامة.
37	3-1-1 - تعريف الإدارة.
37	3-1-2 - المبادئ العامة للإدارة.
39	3-1-3 - مستويات الإدارة.
39	3-2 - الإدارة الرياضية.
40	3-2-2 - أهمية الإدارة الرياضية.
42	3-2-4 - وظائف الإدارة الرياضية.
46	* خلاصة.
الباب الثاني: الجانب التطبيقي.	
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.	
49	* تمهيد.
50	4-1 - الدراسة الاستطلاعية.
50	4-2 - الدراسة الأساسية.
50	4-2-1 - المنهج العلمي المتبع.
50	4-2-2 - متغيرات البحث.
51	4-2-3 - مجتمع البحث.
51	4-2-4 - عينة البحث وكيفية اختيارها.
52	4-2-5 - مجالات البحث.
52	4-2-6 - الأدوات المستعملة في البحث.

52	* الاستبيان.
53	- الهدف من تطبيق الاستبيان.
54	أسلوب توزيع الاستبيان.
54	4-2-7- الأسس العلمية للأداة (سيكومترية الاداة).
54	- الصدق الظاهري (صدق المحكمين).
55	4-2-8- الوسائل الإحصائية.
55	- النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية).
56	- اختبار كا ² .
57	- نموذج تطبيقي لكيفية حساب كا ² .
58	* خلاصة.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
60	* تمهيد.
61	5-1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.
61	5-1-1-1- المحور الأول: لا يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.
68	5-1-2- المحور الثاني: سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين .
75	5-1-3- المحور الثالث: عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية.
82	5-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
82	5-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية.
82	- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى.
83	- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية.
84	- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة.
85	5-2-2- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة.
86	* خلاصة.
88	- الاستنتاج العام.
90	- خاتمة.

92	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
.	- البيليوغرافيا.
.	- الملاحق.
.	- الملحق رقم (01).
.	- الملحق رقم (02).
.	- الملحق رقم (03).
.	- الملحق رقم (04).

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الباب الثاني: الجانب التطبيقي.		
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.		
01	- تحكيم الاستبيان (صدق المحكمين) من حيث الموضوعية.	54
02	- نموذج تطبيقي لكيفية حساب كا ² .	57
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل النتائج.		
03	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (01).	61
04	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (02).	62
05	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (03).	63
06	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (04).	64
07	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (05).	65
08	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (06).	66
09	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (07).	67
10	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (08).	68
11	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (09).	69
12	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (10).	70
13	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (11).	71
14	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (12).	72
15	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (13).	73
16	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (14).	74
17	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (15).	75
18	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ² للعبارة رقم (16).	76

77	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (17).	19
78	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (18).	20
79	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (19).	21
80	- يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (20).	22
82	- الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول.	23
83	- الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثاني.	24
84	- الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثالث.	25
85	- مقابلة النتائج بالفرضية العامة.	26

قائمة الأشغال

الرقم	العنوان	الصفحة
الباب الأول: الجانب النظري.		
الفصل الأول: التكوين.		
01	- دورة المعلومات المرتدة.	22
02	- نظام التدريب المتكامل.	23
الفصل الثاني: الموارد البشرية.		
03	- خطوات تصفية المرشحين للوظائف.	29
04	- خطوات تصفية المترشحين للوظائف.	30
05	- هيكل الأجور والحوافز.	32
الفصل الثالث: الإدارة العامة والإدارة الرياضية.		
06	- يوضح مستويات الإدارة.	39
الباب الثاني: الجانب التطبيقي.		
الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل النتائج.		
07	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (01).	61
08	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (02).	62
09	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (03).	63
10	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (04).	64
11	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (05).	65
12	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (06).	66
13	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (07).	67
14	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (08).	68
15	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (09).	69
16	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (10).	70
17	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (11).	71
18	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (12).	72

73	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (13).	19
74	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (14).	20
75	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (15).	21
76	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (16).	22
77	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (17).	23
78	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (18).	24
79	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (19).	25
80	- التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (20).	26

واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري

- دراسة ميدانية أجريت على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة -

* إشراف الدكتور:

- لونس عبد الله.

* إعداد الطالب:

- بسو حسام.

ملخص البحث (الدراسة):

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري، حيث أجرى الباحث دراسته على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وانتهج في ذلك المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارات استبيان على 30 موظفا ناشطا على مستوى المديرية تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي البالغ 154 موظف أي بنسبة 20%، لأخذ آرائهم ووجهات نظرهم حول الموضوع والإستفادة من إجاباتهم واقتراحاتهم البناءة في أغراض علمية بحثية، كما تم استخدام النسب المئوية % واختبار كا² كوسائل إحصائية لتفريغ وحساب النتائج.

وفي الأخير أسفرت نتائج الدراسة عن صحة الفرضيات المقترحة وكشفت واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وكيف ينعكس على مستوى الأداء الإداري، وعليه أوصى الباحث بضرورة إلمام المسؤولين بأهمية البرامج التكوينية ومدى أهميتها في حياة الفرد وكذلك المجتمع، والعمل على تفعيل البرامج التكوينية في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة).

* الكلمات الدالة: التكوين، مديرية الشباب والرياضة، الأداء الإداري.

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

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

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

ولقد حظي التكوين في أدبيات الإدارة بأهمية خاصة وتحديدا عند الحديث عن أهمية الإنسان في نجاح العملية الإدارية بصفة عامة والعملية الإدارية الرياضية بصفة خاصة، ودور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها وضرورة الاهتمام بتلك الموارد اختيارا وتدريبا.

وتعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات مجالا خصبا يضم الكثير من الموارد على اختلاف أنواعها المادية والمالية والبشرية كما تعد 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، وان كان العكس فإن أهدافه المنظمة لا يمكن الوصول إلى تحقيقها وهذا ما يلزم المنظمة أو المؤسسة الاعتماد على الحل والسبيل الوحيد لنهوض بالأداء والرفع من مستوياته المتدنية ألا وهو التكوين والتدريب لهاته الموارد على كل المتغيرات المتجددة لتحسين مستوى الأداء الإداري لديهم.

وانطلاقا من هذا فقد ارتأينا في دراستنا هاته تناول واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري واعتمدنا في ذلك على مدخل عام وجانبيين "نظري وتطبيقي":

بدأنا بالمدخل العام الذي تناولنا فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها وصياغتها ووضع فروض لها، بالإضافة إلى ذكر أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والمشابهة بالموضوع. وفيما يلي تقسيم الجانب النظري والذي تم التطرق فيه إلى ثلاثة فصول نظرية:

الفصل الأول: يتعلق بالتكوين من حيث أهمية التكوين وكذا أنواعه أهمية ومختلف المبادئ المتعلقة بهذا الأخير.
الفصل الثاني: يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: يتضمن أهم ما يتعلق بالإدارة بصفة عامة والادارة الرياضية بصفة خاصة.

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

1- الإشكالية:

يخوض المجتمع الحديث ثورة تقنية في كافة المرافق والجهات، التي لا بد وأن تراجع أساليبها التربوية بما يتناسب مع التنمية الحديثة، ولن تستطيع هذه المجتمعات أن تقيم تلك الأساليب إلا إذا كان لديها فهم واع ورؤية واضحة الأبعاد في التطوير والتغيير، ولقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية، في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطوراً ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، حيث أن اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد، وذلك من أجل ضمان أكبر لاستقرارها.¹

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 محركاً يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، وما يميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، أنه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

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

- كيف ينعكس واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضية لولاية البويرة على مستوى الأداء الإداري؟.

وتندرج تحت هذه الإشكالية ثلاث أسئلة جزئية كالتالي:

1- هل يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديريةية الشباب والرياضة؟.

2- هل سياسة البرامج التكوينية الحالية تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين؟.

3- ما أوجه القصور حسب ما يراه المكونون في البرامج التكوينية؟.

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

2- الفرضيات:

وللإجابة على هاته التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية العامة:

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

2-2- الفرضيات الجزئية:

1- لا يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

2- سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين.

3- عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية.

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 البويرة).

- الاطلاع على واقع التكوين والدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية .

- التعرف على أبرز الطرق المستخدمة حاليا في العملية التكوينية.

- التعرف على مختلف معوقات العملية التكوينية.

- معرفة واقع البرامج التكوينية بين الجانب النظري والجانب العملي(الجانب التطبيقي).

5- أسباب اختيار الموضوع:

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الشروط والمبادئ العامة لاختياره، تحدد بدورها سبب اختيار موضوع الدراسة بعينه دون سواه، ولعل من أبرز الأسباب التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع.

5-1- أسباب ذاتية:

هي رغبتنا وفضولنا في تبين واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضية وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري لولاية البويرة، بالإضافة إلى الإحساس بالقدرة على تناول هذا الموضوع والكشف عن خباياه. كذلك 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- أسباب موضوعية:

- يعد بحثنا هذا خطوة للاهتمام يمثل هذا النوع من البحوث، حيث تسعى من خلاله لتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر مسعى كل باحث، بغية إثراء مكتبة المعهد يمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك لنقص الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع نظرا لحدثته.

- محاولة تقديم دراسة حول واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

- الأسباب التي تعيق تطوير أداء الموظفين على مستوى المديرية.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1- التكوين:

* **لغة:** مصدر "كون"، التأليف، الصنع، الإنشاء الهيئته 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 بعملها²، وكما عرفته مجموعة أخرى من المفكرين "انه تدريب العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة لإكسابهم مهارات جديدة.³

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

² نجم العزوي .. مرجع سابق، 2006.. ص 13.

³ ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي.. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) .. دار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2003/2002.. ص 391، 392.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي.. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة.. دار الجامعية للنشر والتوزيع: الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2001.. ص 183.

بينما اعتبر آخرون بأن التدريب "وسيلة إلزامية إلى إعادة تأهيل العاملين الموجودين بالفعل في المنظمة و إلى ترقية الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة الضرورية ليشغلوا أوضاع أو وظائف جديدة.⁴ وكما عرفه بعض الباحثين في المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين العاملين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم الإداري.¹ وكتعريف إجرائي اعتمدنا في بحثنا هذا على التعريف التالي:

" التكوين هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد أو المجموعات لتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرة المنظمة".

* بعض المفاهيم المتعلقة بالتكوين:

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

1- التدريب والتعليم:

غالباً ما يستعمل المدربون كلمة التعليم ضمن عدة عبارات مثل: الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي، ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتعليم ينجحان إذا كان المتدرب مستعداً للتعليم ويعمل المدرب على توفير الفرصة والبيئة الملائمة للتعليم ويعود إلى الفرد المتدرب تولي 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 وإمامهم بدقائق العمل ومضامينه.³

6-2- الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس سريع وليس ببطئ وأدى الشيء ببطئ وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها.⁴ وقد عرف اصطلاحاً بأنه "القيام الشخصي بالعمل والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لممارسة مهام وأعباء ووظائفهم فهو عبارة عن السلوك عملي يؤديه الفرد أو جماعة من الأفراد ومؤسسة تتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو مرسوم".

وقد وضعنا تعريفاً إجرائياً تمثل في أن "الأداء هو انجاز العمل وفق الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقاً ويتم الأداء من طرف الأفراد والأشخاص، فرادى أو جماعات".

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات.. التدريب الإداري الموجه بالأداء.. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، 2001.. ص 13-42.

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، ص 06.

7- الدراسات السابقة والمثابفة:

7-1- الدراسة الأولى:

- تاريخ انجاز المذكرة: 2003-2004 المملكة العربية السعودية.

- اسم الباحث : الطالب *حازم بن عبيد بن حازم القثامي*

- عنوان البحث: دراسة تحت عنوان "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة".¹

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

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

* أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

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

- 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.

- 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:

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

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

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

2-7- الدراسة الثانية:

- تاريخ انجاز المذكرة: 2004 - 2005م المملكة العربية السعودية.

- اسم الباحث: الطالب فارس بن عسيان العتيبي.

- عنوان البحث: دراسة تحت عنوان "مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية".¹

- اشكالية البحث:

"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: 2004-2005م.

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

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

¹ فارس بن عسيان العتيبي.. مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 2004م-

2005م. ص 05.

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

* أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك علاقة وطيدة بين برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم .
- هناك معوقات تحد من استفادة منسوبي امن السفارات من التدريب لأجل تحسين أدائهم الوظيفي.
- هناك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

* أهم توصيات الباحث:

- تكييف الخطط التدريبية لمنسوبي إدارة امن السفارات بما يتوافق مع التغيرات البيئية الجديدة وبما يلبي احتياجاتهم التدريبية.
- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.
- إيجاد نظام جيد لتقييم أداء منسوبي إدارة امن السفارات والذي يبنى عليه تحديد الاحتياج التدريبي.
- تكييف التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام التطبيقات العملية في كافة مجالات أنشطة العمل الأمني.

7-3- الدراسة الثالثة:

- تاريخ انجاز المذكرة: 2006-2007.

- اسم الباحث: محمد بن علي بن عبد الرحمن الراجحي المملكة العربية السعودية.
- عنوان البحث: دراسة تحت عنوان "تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين"¹.

- اشكالية البحث: "إلى أي مدى تساهم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية السعودية في تحقيق أهدافها المحددة له وفقاً لوجهة نظر المتدربين؟"

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

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

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، متبعا المنهج الوصفي في دراسته، وقد كانت محاور الاستبانة كالتالي:

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

* أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- موافقة الأفراد لثمانية عناصر لتقويم البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية.
- برامج إدارة الأزمات في المعاهد الأمنية تساهم في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم عند مواجهة الأزمات.
- وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة. .

7-4- الدراسة الرابعة:

- اسم الباحث: مرنيذ أسامة وزروق نجيب جامعة المسيلة.
- عنوان البحث: دراسة تحت عنوان: "الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية".¹
- اشكالية البحث: 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 2006-2007² 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 (14إطار) ،كما اتبع المنهج الوصفي في بحثه وكانت أداة بحثه الاستبانة، إذ تمحورت حول ما يلي:

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

* أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

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

¹ مرنيذ أسامة، 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: 2006-2007².. ص

7-5- الدراسة الخامسة:

- اسم الباحث: قامت الباحثة الدكتورة* عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي*
- عنوان البحث: بحث تحت عنوان "تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج".¹

* اشكالية البحث:

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 .

* أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تقييم القدرات الإبداعية من خلال أسئلة تتيح لهم الفرص إجراء تدريبات بعينها.
- ابتكار إشكال جديدة عن الأسئلة الخاصة التي تعتمد على الرسم التخطيطي لموضع السؤال.

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.

7-6- التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة والدعم القوي للباحث، وعلى هذا فإنها تساعده في سيرورة بحثه منذ البداية وحتى النهاية إذ يتم الرجوع إليها دائماً وفي كل مجالات البحث ولقد أفادتنا الدراسات السابقة التي تناولناها وتنوعت استفادتنا منها، فالدراسة السابقة الأولى (حازم بن عبيد بن حازم القحامي (2003-2004): مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة) أفادتنا في الجانب النظري من خلال المعارف التي ضمتها الخاصة بالتكوين (التدريب) وأيضاً ساعدتنا في صياغتنا للأسئلة الاستبيان، كما ساعدتنا في فهم الموضوع جيداً والجانب المنهجي للبحث وكذا تحديد أبعاد المشكلة وطرق جمع البيانات والمعلومات.

أما الدراسة السابقة الثانية (فارس بن عشيان العتيبي (2004-2005): مدى توافق برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية) فساعدتنا تقريبا في نفس الأشياء إضافة إلى استفادتنا 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 فإن الدراسات السابقة التي تناولناها ساعدتنا كل المساعدة في انجاز بحثنا هذا.

* تمهيد:

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

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

1- التكوين:

1-1- 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

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

* الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي:

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

* الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

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

¹ 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، ص 31-32.

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

* الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

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

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

1-2- مبادئ التكوين:

يمكن تقسيم أهم مبادئ التدريب فيما يلي:²

* الهدف:

يجب أن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقاً لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعاً وواقعياً قابلاً للتطبيق.

* 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.

* الشمول:

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

* التدرج:

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

* مواكبة التطور:

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

* الواقعية:

ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

وهناك بعض المفكرين من صنفها كما يلي:

- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة.

- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.

- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.

¹ عبد الرحمن توفيق. - مرجع سابق، ص 104.

- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الإفادة والاستفادة.
 - التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل العقلية وهكذا.
 - العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في مجمل الأنشطة المختلفة.
 - الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
 - الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
 - المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.
- 1-3- أنواع التكوين:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل التالية:

1-3-1- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:

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

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

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

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

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

* 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.

* 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.

¹ صلاح الدين محمد عيد الباقي. - الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. - ط 1. - دار الجامعة طبع نشر توزيع: الإسكندرية، مصر، السنة 2001. - ص 133 - 194 - 195.

*** 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.

*** 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.

*** 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.

- 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.

- مستوى الإدارة العليا:

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

*** التدريب في ضوء احتياجات العمل:**

ويقسم إلى:

- 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 يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

¹ صلاح الدين محمد عيد الباقي. - المرجع السابق، السنة 2001 . - ص 196.

- 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.

- 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:

* التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:

1- التدريب الفردي 2- التدريب الجماعي.

* التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

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

* التدريب حسب وقت تنفيذه.

- التدريب قبل الخدمة أو التعيين.

- التدريب بعد التعيين مباشرة.

- التدريب الأساسي.

- تدريب الموظفين الجدد.

- التدريب المهني.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنشأة والدولة كما يلي:

* التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

- التدريب الإداري الذاتي:

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

على تنمية نفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.²

¹ صالح محمد النويجم. - تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 1426^{هـ} الموافق

ل:2005، ص 16.

¹ عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني. - المرجع السابق، السنة 2005. - ص 52.

- 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.¹

- 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.

*** التدريب في ضوء احتياجات الدولة:****- 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 كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري.

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

- 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.

² حسن احمد الطعاني. - التدريب الإداري المعاصر. - ط1. - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2007. - ص42-43.

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

1-4-1- تقويم العملية التدريبية:

1-4-1-1- 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 هي¹:

* المدخلات:

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

- 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.

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

- 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.

* 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:

- المرحلة التحضيرية:

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

- المرحلة التنفيذية:

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

- مرحلة المتابعة:

وهي المتابعة المستمرة لمرحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

¹ حازم بن عبيد بن حازم القحامي. - مرجع سابق، 2003-2004. - ص 52-53.

* المخرجات:

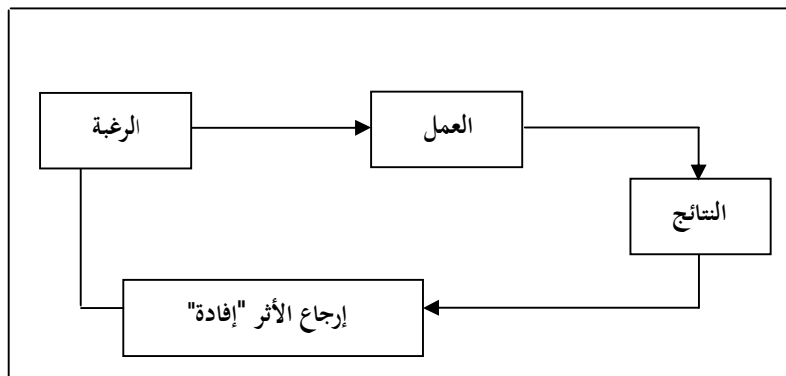
هي تلك الأجزاء "المدخلات المادية والمعنوية والإنسانية"، التي سبق وأن خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وقد يتأخر ظهور مخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقتصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، التنظيمية والإنسانية، أو يتحقق بعضها لدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة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

1-4-2- التغذية العكسية (المعلومات المرتدة):

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

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

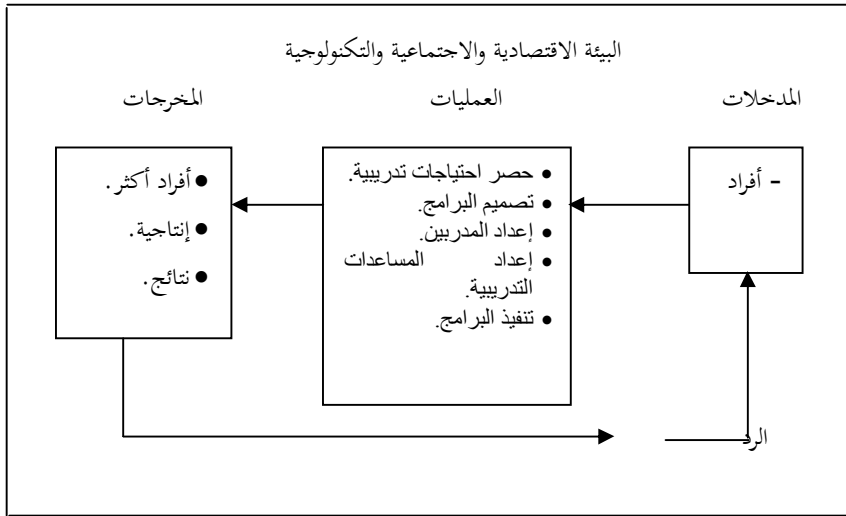
ويطلب من المتدربين الإجابة على الأسئلة دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرنامج بجمع وتحليل هذه الاستثمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية، والنظام أو العملية التدريبية من ناحية أخرى، ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم الإدارة التدريبية بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هاته المعلومات للعملية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات مرتدة. الشكل رقم (01): دورة المعلومات المرتدة².



¹ حازم بن عبيد بن حازم القحطاني . - المرجع السابق، 2003-2004 . - ص 55.

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

شكل رقم (02): نظام التدريب المتكامل:¹



² حازم بن عبيد بن حازم القتامي. - مرجع سابق، 2004/2003. - ص 55.

* خلاصة:

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

* 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.¹

إن المتتبع لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، يجد أن لهذه الموارد أهمية بالغة وملحة، لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وأن 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، مروراً 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 مصطفى نجيب شاوش. - إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) . - دار الشروق للنشر والتوزيع: ط3. - عمان، الأردن، 2005. - ص 15.

2-1- 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 المجتمع¹، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة²، فيما عرفها عبد الر حمن 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.

2-2- 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:

2-2-1- تخطيط الموارد البشرية:

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

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

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

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

³ مصطفى نجيب شلوش. - 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.

2-2-2- استقطاب الموارد البشرية:

تعتبر عملية الاستقطاب احد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمّل 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.

2-2-3- الاختيار والتعيين:

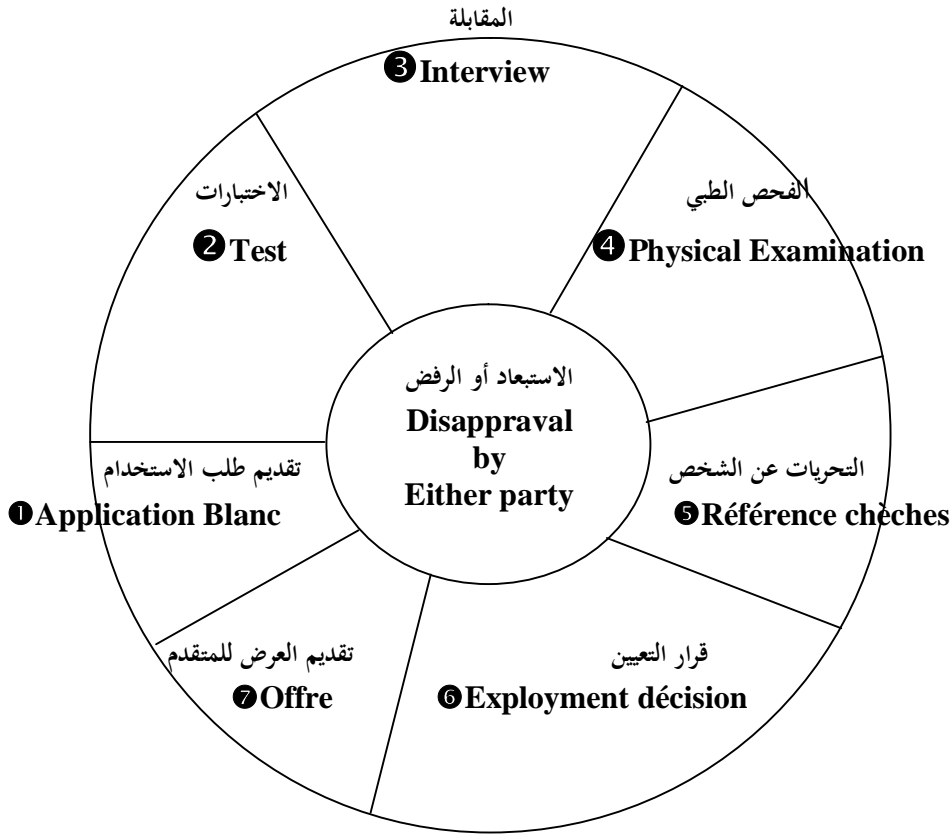
تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة.²

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

² احمد ماهر. - إدارة الموارد البشرية. - الدار الجامعية الإبراهيمية: الإسكندرية، مصر، 2007. - ص 225 - 226 - 227.

³ مازن فارس رشيد. - مرجع سابق، 2004. - ص 491 - 502.

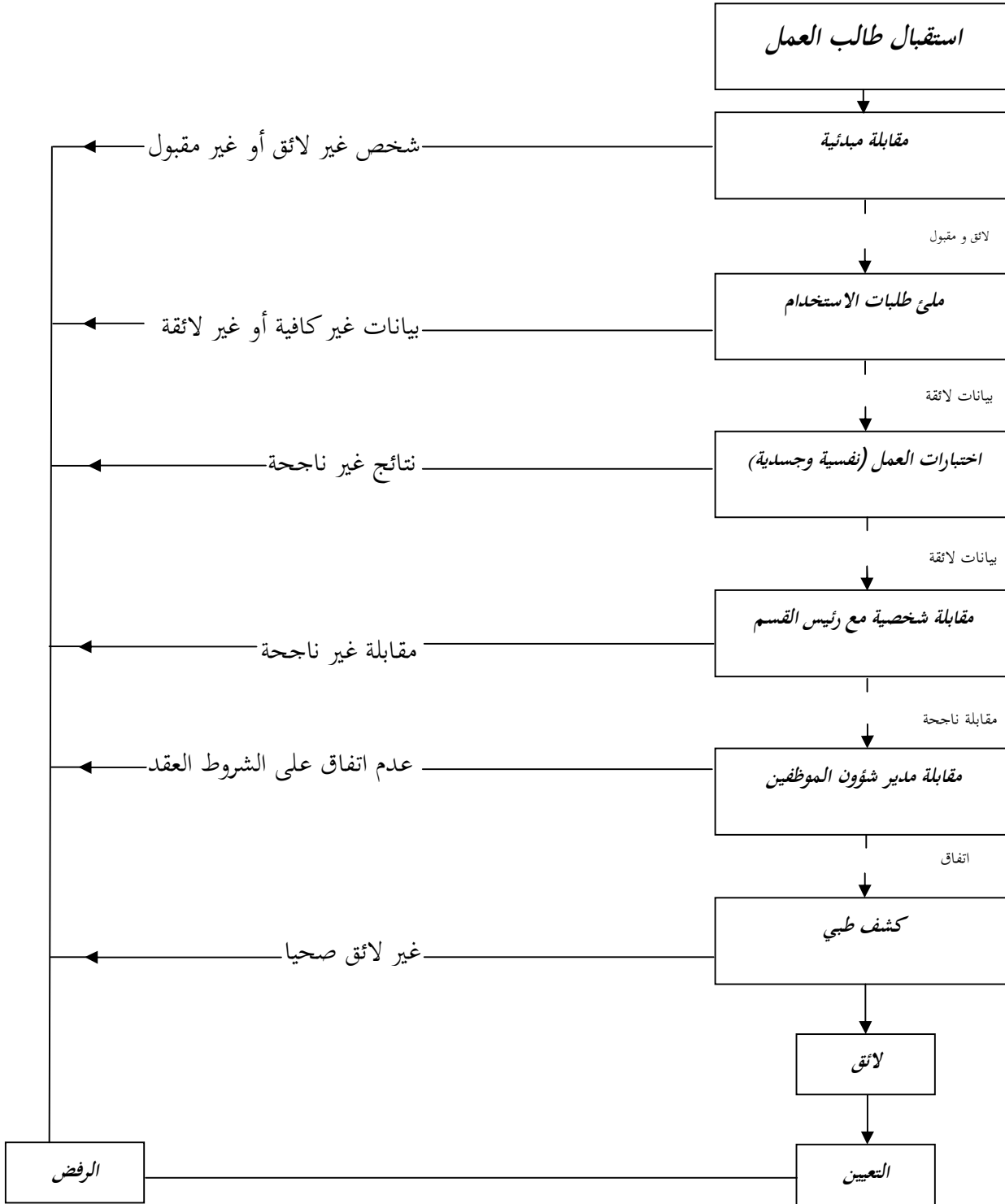
وفيما يلي بعض الأشكال التي تبين مراحل عملية الاختيار والتعيين.
شكل رقم (03): خطوات تصفية المرشحين للوظائف.¹



¹صلاح عبد الباقي: . - مرجع سابق، 2004. - ص 200.

- شكل رقم (04): خطوات تصفية المترشحين للوظائف.¹

خطوات التعيين



(1) - صلاح الدين عبد الباقي. - مرجع سابق، 2004. ص 197.

2-3- الأجر والحوافز:

2-3-1- 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 "تصيب الفرد (العامل) في الإنتاج من النقد"، وكما عرف أيضا انه "تكلفة أداء العمل¹، وهو كذلك "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل².

2-3-2- الحوافز:

أولا: مفهومها:

الحوافز عبارة عن وسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة³، وهي لا تعتبر بديلا عن الأجر الأساسي ولكنها مكملة له، حيث تقوم سياسة الحوافز على مبدأ أساسي وهو الحافز مقابل الأداء.

ثانيا: أهميتها:

وتتجلى أهمية الحوافز في ما يلي:

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

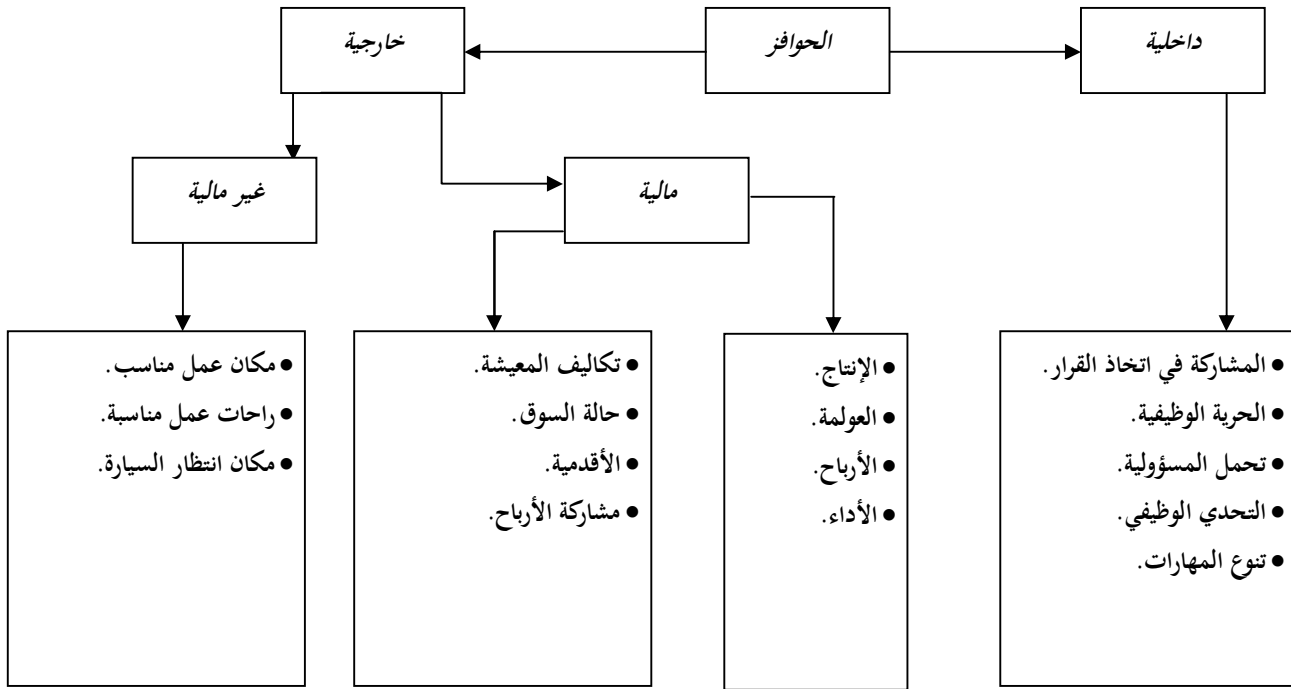
1 نظمي الشحادة وآخرون. - إدارة الموارد البشرية. ط1. - دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000. - ص 63.

2 راوية حسن. - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع: الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000. - ص 277.

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

4 عادل محمد زايد. - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. - الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني: 2003. - ص 390-391.

شكل رقم (05): هيكل الأجور والحوافز⁽¹⁾.



2-4- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد²، 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، وهذا ما يتطلب تدريباً لتجديد 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:

- توجيهية إرشادية. - تنظيمية إدارية. - فردية. - أهداف النمو.

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

- التدريب في مجال العمل، - التغيير الدوري في العمل، - التدريب المهني، - التدريب في الفصول الدراسية.

ويكون التدريب في الطرق السالفة الذكر بواسطة أساليب عدة نذكر منها:

1 عادل محمد زايد. السابق، 2003. ص 389.

2 راوية حسن . - مرجع سابق، 2000. ص 163-175.

- المحاضرة، - الدراسة الميدانية، - جماعة المناقشة، - الورشة التدريبية، - التمارين التدريبية،
- الجلسات العلمية، - الندوات، - المؤتمرات، - الحلقة الدراسية، - المباريات الإدارية،
- دراسة حالة، - 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:

- ردود الأفعال، - التعلم، - السلوك، - النتائج.

2-5- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

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

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

* 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 فإن 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.

* 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 النجاح¹، ومن دون شك فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة هي الكفيلة بوضع هاته الأسس والقواعد المتمثلة في عملياتها الإدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة ووفقا لمبادئها العامة وحسب الأهداف المرجوة منها، والتي تحدد حسب حالة كل منشأة أو منظمة، في سبيل تطوير الأداء الإداري.

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

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

3-1- الإدارة العامة:

3-1-1- 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 - فيثنر Phiffner - فقد عرفها على أنها "تنسيق الجهود المختلفة بقصد تحقيق سياسة عامة" ويعرفها - ولسن Wilson - بأنها "الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم"، 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".¹ وتعتبر هاته التعاريف عن الوجهة الحديثة لتعريف الإدارة وذلك بان الإدارة العامة هي أداة للمساهمة في تشكيل السياسات العامة وتنفيذها.

3-1-2- المبادئ العامة للإدارة:

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

* تقسيم العمل:

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

* السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة بأن لها الحق في إصدار الأوامر إلى الغير، والقوة التي تعمل من اجل فرض الطاعة على الآخرين داخل أي تنظيم، وانه من الضروري التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي يكتسبها من مركزه داخل التنظيم وبين السلطة الشخصية، ويرى فايول أننا كلما تدرجنا في التسلسل الإداري كلما زادت درجة الصعوبة لتحديد المسؤوليات.²

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

² محمد صبحي حسنين. - القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية. - دار الفكر العربي: ط3، القاهرة، 2003، ص 211.

*** الإمتثال بالنظام:**

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

*** القيادة:**

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

*** مكافئة الأفراد:**

وتعتبر عنصراً مهماً للحفاظ على تحفيز العاملين لخلق الاتجاه الايجابي لديهم، من خلال الربط بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة أو الهيئة⁽¹⁾.

*** العدالة:**

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

*** روح الجماعة:**

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

*** 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.

*** المركزية:**

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

*** مبدأ النظام:**

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

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

3-1-3- مستويات الإدارة:

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

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

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): يوضح مستويات الإدارة.¹



3-2- الإدارة الرياضية:

3-2-1- 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 أدائه، وهي كذلك تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.³

¹ حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) . - دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر: ط1، الإسكندرية، مصر، 2003. - ص.22

² طلحة حسام الدين، وعدلة عيسى مطر. - المقدمة في الإدارة الرياضية. - مركز الكتاب للنشر: ط1، 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 كيلي 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".

3-2-2- 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 ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيرا في الأفراد، وترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر 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 بمقضاها 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 للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق لأهداف المرسومة.¹ يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة متعلقة علاقة تامة بالنشاط التربوي البدني الرياضي، فلا يمكن له تحقيق كل أهدافه دون مساندة كلية للإدارة عن طريق وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

3-2-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

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

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 وأنه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة، إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

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

الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا إلزاميا موضوعيا فقط، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي، وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام وقد تصارعت على القمة فان انتساب حقيقية تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة، لا يعني أبدا 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.

¹ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر. - مرجع سابق، 1997. - ص 25، 19.

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

3-2-4- وظائف الإدارة الرياضية:

* 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 خوفا 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 آخذا 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.

* أهمية التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- يحدد المواد اللازمة لاستخدام مسبقا من حيث الكمية والنوعية وهذا ما يتيح فرصة التأهل لكل الظروف والأزمات المحتملة.
- يساعد على التخلص من مشاكل العامل وتقاديتها قبل الحدوث مما ينمي شعور الراحة والاطمئنان والأمن والاستقرار في المنظمة.

1 فائق حسني أبو حليلة. - مرجع سابق، 2004. - ص 21.

2 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج2. - دار لوفاء لعنينا للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر،

2003. - ص16، 17.

- تحدد العمالة والموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.
- يوفر فرصة الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة أو المنظمة إلى ادنى حد.
- الأساس الأول لعمليات الإدارية وبالتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى ولا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع لان المستقبل قد خطط له.

* 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 الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم".²

* أهمية التنظيم:

- التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي:
- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج3. - دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر. - الإسكندرية، مصر، 2003. - ص.09

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

- يهياً التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.¹

* 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 تقييم ادعاء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب من أساليب القيادة ويرتبط التوجيه أيضاً 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 عنانم بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

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

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

* أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

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

* 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.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج4. - دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، 2003. - ص 12.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - المرجع السابق، 2003. - ص 09، 14، 16، 11.

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 لمطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً.

* أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

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

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - مرجع سابق، 2003. - 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 أخذ 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 البويرة.

• تمهيد:

البحوث العلمية مهما كانت اتجاهاتها وأنواعها تحتاج بالضرورة إلى منهجية علمية للوصول إلى أهم نتائج البحث، وبالتالي تقديم وتزويد المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة، وطبيعة مشكلة البحث هي التي تحدد لنا المنهجية العلمية التي تساعدنا في معالجتها، وموضوع البحث الذي نحن بصدد معالجته يحتاج إلى كثير من الدقة والوضوح في عملية تنظيم وإعداد خطوات إجرائية للخوض في التجربة الميدانية الرئيسية، وبالتالي الوقوف على أهم الخطوات التي من مفادها التقليل من الأخطاء واستغلال أكثر للوقت والجهد.

بعد انتهائنا من الجانب النظري للبحث، والذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء حول واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري، سننتقل في هذا الجزء إلى الإحاطة بالموضوع من الجانب التطبيقي، والقيام بدراسة ميدانية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل، فيما تتأكد صحة الفرضيات، حيث تم اختيار عينة عشوائية كانت محل تطبيق أداة البحث المتمثلة في الاستبيان ثم تحليله بناء على عمليات إحصائية تؤكد مصداقية فرضية بحثنا، ومنه الوصول إلى نتائج تخدم البحث بصفة خاصة، والترقية البدنية والرياضية بصفة عامة، والخروج باقتراحات وتوصيات بناء على ما تم استخلاصه من هذه الدراسة.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، فبعد الإحساس بالمشكلة تم الاتصال بالمسؤولين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لإعطاء شروحات وافية تساعدنا في اختيار العينة.

وقد قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المديرية للإطلاع عن قرب عن خفايا الموضوع وإثرائه مع بعض الموظفين، وذلك للتأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث وضبط العينة التي ستجرى عليها الدراسة، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، وأيضا معرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. وقد خلصنا لمجموعة من الاستنتاجات كانت بمثابة الموجه لعملية تحضير فرضياتنا وكذلك الاستبيان.

4-2- الدراسة الأساسية:

4-2-1- المنهج العلمي المتبع:

إن التعامل بالمنهج العلمي في مجال التربية البدنية والرياضية قد حقق قفزة هائلة في دول العالم التي وصلت إلى مستويات رفيعة، حيث يقصد بالبحث العلمي مجموع القواعد والمعطيات الخاصة التي تسمح بالحصول على المعرفة السليمة في طريقة البحث عن الحقيقة لعلم من العلوم.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.¹ وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.²

ففي مجال البحث العلمي يعتمد اختيار المنهج السليم والصحيح لكل مشكلة بحث بالأساس على طبيعة المشكلة، ومن خلال كل هذه المعطيات ونظرا لطبيعة موضوعنا، ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها بمعنى معرفة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات، بات من الضروري استعمال المنهج الوصفي لأنه يتسم بالموضوعية ويعطي الحرية للمستجوبين في التطرق لأدائهم، كما نراه مناسبا لدراستنا.³

فالمنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى يمر على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديد أهدافها ثم اختيار الفرضيات ووضعها، اختيار العينة المناسبة واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها مع وضع قواعد تصنيف البيانات ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة ومفهومة.

4-2-2- متغيرات البحث:

بناء على الفرضيات السابقة الذكر يمكن ضبط المتغيرات التالية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية وموضوعية.

¹ رشيد زرواتي.. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.. ط1.. 2002.. ص119.

² Jean Claude combessie.. La méthode en sociologie(Série approches).. éd : Casbah.. Alger..La découverte, Paris :1996, P09.

³ عبد القادر محمودة.. سبيع محاضرات حول الأسس التعليمية لكتاب البحث العلمي.. سلسلة في دروس الاقتصاد.. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1990.. ص58.

* المتغير المستقل:

وهو السبب في علاقة السبب والنتيجة أي العامل الذي نريد من خلاله قياس النتائج.¹
وفي بحثنا هذا المتغير المستقل يتمثل في: **التكوين بمديرية الشباب والرياضة.**

* المتغير التابع:

يعرف بأنه متغير يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع.²
وفي بحثنا هذا المتغير التابع يتمثل في: **مستوى الأداء الإداري.**
وهذه المتغيرات هي التي توضح النتائج والجوانب لأنها تحدد الظاهرة التي نود شرحها.

4-2-3- مجتمع البحث:

إن القصد من مجتمع البحث في هذه النقطة هو كما عرفه الباحثون: مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (عناصر الوحدات)، حيث تنصب الملاحظات ويعرفه الآخرون على أنه: جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.³

وهو إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث وبذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي المسحوب من العينة.⁴

من الناحية الاصطلاحية (هو تلك المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة مدارس، فرق، أساتذة، أو أي وحدات أخرى)، ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو السمات القابلة للملاحظة، القياس، والتحليل الإحصائي ولذا فقد اعتمدنا في بحثنا وارتأينا أن يكون مجتمع البحث خاص بالأساتذة الناشطين في ثانويات ولاية البويرة.

وشمل المجتمع الإحصائي في بحثنا الموظفين والإطارات الناشطين على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والبالغ عددهم 154 موظف.

4-2-4- عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.¹

¹ Deslandes Neve.. **L'introduction à la recherche**. édition, paris : 1976, p20.

² محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب.. **البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس**.. دار الفكر العربي: 1999.. ص219.

³ أحمد بن مرسل.. **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال**.. ط2.. ديوان المطبوعات الجامعية: بن عكنون، الجزائر، 2005.. ص 166.

⁴ محمد نصر الدين رضوان.. **الإحصاء الاستدلالي في التربية البدنية والرياضية**.. دار الفكر العربي: مصر، 2003.. ص20.

¹ رشيد زرواتي.. **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**.. ط1.. عين مليلة: الجزائر، 2007.. ص 334.

حرصنا للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص ومميزات، ولكن خصصت لإطارات وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة من الجنسين (ذكور، إناث)، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لسببين:

- **السبب الأول:** قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية لأنها أبسط طرق اختيار العينات، وقد احتوى بحثنا على عينة من الموظفين تقدر بـ 30 موظف من أصل 154 موظف أي بنسبة 20%.

- **السبب الثاني:** العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد، لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو مميزات كالجنس، السن، أو صفات أخرى.

و تتكون العينة من 30 موظف، تم اختيارها بطريقة عشوائية عن طريق القرعة البسيطة (الصندوق الأسود).

4-2-5- مجالات البحث:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد تحقيقها قمنا بتحديد ثلاث مجالات:

* **المجال البشري:** يمثل المجال البشري عدد الأفراد الذين تم من خلالها إنجاز هذه الدراسة، وقد شمل الموظفين والإطارات على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وكان عددهم 30 موظف.

* **المجال المكاني:** يمثل الإطار المكاني الذي تم فيه إنجاز هذه الدراسة، وقسم إلى جانبين هما:

• **الجانب النظري:** لقد قمنا ببحثنا هذا في مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

• **الجانب التطبيقي:** تم توزيع الاستبيان على الموظفين والإطارات، على مستوى مديرية الشباب والرياضة.

* **المجال الزمني:** يمثل الإطار الزمني الذي تم فيه إنجاز هذه الدراسة، وقسم هو الآخر إلى جانبين:

• **الجانب النظري:** لقد انطلقنا في بحثنا هذا ابتداء من شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر مارس.

• **الجانب التطبيقي:** أما الجانب التطبيقي فقد دام شهرين (أفريل، ماي) وفي هذه المدة قمنا بتحضير الاستبيان وتحكيمة ثم قمنا بتوزيعه وتحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

4-2-6- الأدوات المستعملة في البحث:

* **الدراسة النظرية (التحليل الببليوغرافي):** متمثلة في المصادر والمراجع العربية والأجنبية، بما فيها الكتب والمذكرات والقواميس والمجلات والانترنت... إلخ، والهدف منها هو تكوين خلفية نظرية تساعد الباحث على إنجاز الدراسة الميدانية.

* الاستبيان:

لقد استعملنا الاستبيان كأداة في هذه الدراسة، لأنه أنسب وسيلة للمنهج الوصفي، وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.¹

¹ حسين أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي.. مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية.. منشئة المعارف: الإسكندرية، ص203-205.

ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق

إلا أن هذا الأسلوب الخاص بجمع المعلومات يتطلب إجراءات دقيقة منذ البداية وهي:

- تحديد الهدف من الاستبيان.

- تحديد وتنظيم الوقت المخصص للاستبيان.

- اختيار العينة التي يتم استجوابها.

- وضع العدد الكافي من الخيارات لكل سؤال.

- وضع خلاصة موجزة لأهداف الاستبيان.

ويتجلى الأسلوب المثالي في وجود الباحث بنفسه ليسجل الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث، والاستبيان يتضمن نوعين كوسيلة لجمع المعلومات بوفرة وأكثر دقة، وكونه تقنية شائعة الاستعمال، ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي، وذلك باعتباره مناسباً للتلميذ والأستاذ، والأسئلة هي استجابة للمحاور وبالتالي استجابة للفرضيات، فكل سؤال مطروح له علاقة بالفرضيات.

- أشكال الاستبيان:

- الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي يحدد فيها الباحث إجاباته مسبقاً وغالباً ما تكون ب: نعم أو لا.
- الأسئلة المفتوحة: وهي عكس المغلقة إذ يعطي المستجوب الحرية التامة للإجابة عليها والإدلاء برأيه الخاص.

- الأسئلة المتعددة الأجوبة: وهي أسئلة مضبوطة بأجوبة متعددة و يختار المجيب الذي يراه مناسباً.¹
- وجاء الاستبيان إجرائياً كما يلي:

- استبيان خاص بالموظفين: ويضم إحدى وعشرون سؤالاً (21) موزعة على ثلاث محاور وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة (07 أسئلة).

المحور الأول: من السؤال رقم (01) ← إلى السؤال رقم (07)

المحور الثاني: من السؤال رقم (08) ← إلى السؤال رقم (14)

المحور الثالث: من السؤال رقم (15) ← إلى السؤال رقم (21)

- الهدف من تطبيق الاستبيان:

- تزويد الدراسة الميدانية بمعلومات وأفكار تزيد من مصداقية البحث.

- تأكيد أو نفي الفرضيات مما يساعده على الإجابة عن الإشكالية.

¹ إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهر.. طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية.. مركز الكتاب للنشر: القاهرة، 2000، ص83.

- أسلوب توزيع الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بصفة نهائية، وعرضه علي بعض الأساتذة بغرض المعاينة والتحكيم والموافقة عليه من طرف المشرف، قمنا بتوزيع معظم الاستمارات بطريقة مباشرة أي منا إلي الأساتذة، والأخرى عن طريق إرسالها.

4-2-7- الأسس العلمية للأداة (سيكومترية الأداة):

• صدق الإستبيان:

إن المقصود بصدق الاستبيان هو أن يقيس الاختبار بالفعل للظاهرة التي وضع لقياسها ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار.¹ ويعني كذلك صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه.² للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث باستخدام صدق المحكمين.

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض استمارة الاستبيان الخاص بالموظفين على خمسة 05 أساتذة محكمين، مشهود لهم بمستواهم العلمي، وتجربتهم الميدانية في المجالات الدراسية ومناهج البحث العلمي، بغرض تحكيمه وذلك لمراعاة إمكانية توافق العبارات بالمحاور، وكذا المحاور بالفرضيات وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات. وقد تمّ تعديل كل الإشارات التي أوصى بها المحكمين وفق المعايير المنهجية للبحث وهو ما أسفرت عنه من جانب صدق الاستبيان.

- الجدول رقم (01): تحكيم الاستبيان (صدق المحكمين) من حيث الموضوعية.

المحكمين	الرتبة العلمية	الجامعة	الرد (الرأي)
1	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل
2	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل
3	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل
4	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل
5	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	موافق + بعض التعديل

¹ محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب.. البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي.. دار الفكر العربي للطبع والنشر: القاهرة، مصر، 1999.. ص224.

² فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة .. أسس البحث العلمي.. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية: الاسكندرية، 2002.. ص167.

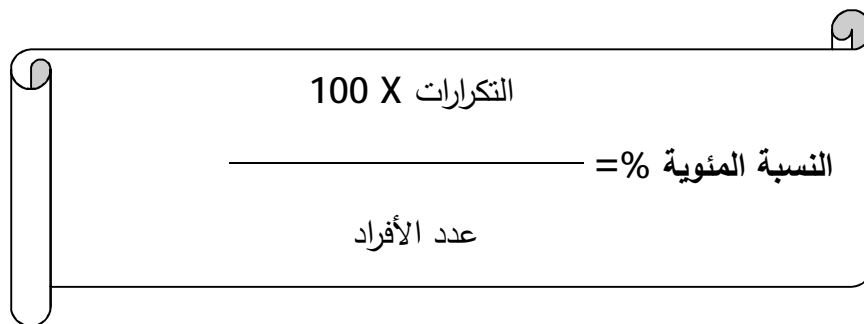
4-2-8- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمت بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة¹... الخ، وقد استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية): بعد عملية جمع كل الاستبيانات الخاصة بالأساتذة، قمنا بعملية تفرغها وفرزها، حيث يتم في هذه العملية حساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال في الاستبيان، وبعدها يتم حساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية التالية:²

$$\frac{ت \times 100\%}{ع} = س$$

ع ← 100%
ت ← س



حيث أن:

- ع: تمثل عدد أفراد العينة.
- ت: يمثل عدد التكرارات.
- س: يمثل النسبة المئوية.

ومثال ذلك الإجابة على السؤال التالي: هل تهتم الإدارة بعقد برامج تكوينية دورية؟.

فكانت الاجابة ب نعم= 04، والاجابة ب لا= 08، والاجابة بأحيانا = 18.

بعد تطبيق الطريقة المألوفة لحساب النسب المئوية "الطريقة الثلاثية"، تكون النتيجة كما يلي:

¹ محمد السيد.. الإحصاء البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية.. ط2.. دار النهضة العربية: مصر، 1970.. ص74.

² فريد كامل أبو زينة وآخرون.. مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي.. ط1.. دار المسيرة للنشر والتوزيع: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006.. ص 68.

$\%13.33 = \frac{100 \times 04}{30} = \frac{100 \times \text{مجموع عدد الإجابات ب: نعم}}{\text{المجموع الكلي لأفراد العينة "ع"}}$	الإجابة ب: نعم
$\%26.67 = \frac{100 \times 08}{30} = \frac{100 \times \text{مجموع عدد الإجابات ب: لا}}{\text{المجموع الكلي لأفراد العينة "ع"}}$	الإجابة ب: لا
$\%60 = \frac{100 \times 18}{30} = \frac{100 \times \text{مجموع عدد الإجابات ب: أحيانا}}{\text{المجموع الكلي لأفراد العينة "ع"}}$	الإجابة ب: أحيانا

ولمطابقة النتائج مع الجانب النظري نقوم بحساب χ^2 بعد ذلك نجد χ^2 الجدولة بعد تحديد مستوى الدلالة (0.05) ودرجات الحرية.

حساب اختبار كاف تربيع، ويسمى هذا الاختبار حسن المطابقة أو اختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها من تجربة حقيقية بمجموعة أخرى من البيانات الفرضية التي وضعت على أساس النظرية الفرضية التي يراد اختبارها.¹

$$\chi^2 = \frac{\text{مجموع (التكرارات المشاهدة - التكرارات المتوقعة)}^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

- اختبار χ^2 :

يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان، ويتكون هذا القانون من:

- التكرارات المشاهدة: وهي التكرارات التي نتحصل عليها بعد توزيع الاستبيان.

¹ فريد كامل أبو زينة، وآخرون. - مرجع سابق، 2006. - ص 212 - 213.

- التكرارات المتوقعة: وهو مجموع التكرارات يقسم على عدد الإجابات المقترحة (الاختيارات).
- جدول χ^2 يحتوي هذا الجدول على :
- χ^2 المجدولة: وهي قيمة ثابتة نقارنها مع χ^2 المحسوبة لإتخاذ القرار الإحصائي.
- درجة الحرية: وقانونها هو [ن - 1]، حيث ن هي عدد الإجابات المقترحة.
- مستوى الدلالة: نقوم بمقارنة النتائج عندها وأغلب الباحثين يستعملون مستوى دلالة 0.05 أو 0.01.
- الاستنتاج الإحصائي :

بعد الحصول على نتائج χ^2 المحسوبة نقوم بمقارنتها ب χ^2 المجدولة فإذا :

- كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 المجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول بأن الفرق في النتائج يعود للفرق بين الفئتين أي توجد دلالة إحصائية.

وإذا كانت χ^2 المحسوبة أقل من χ^2 المجدولة فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق بين النتائج وإنما يعود ذلك إلى عامل الصدفة.

* الجدول رقم (02): نموذج تطبيقي لكيفية حساب χ^2 :

- مثال لكيفية حساب " χ^2 ":

$\frac{(ت-ح-تن)^2}{تن}$	$(ت-ح-تن)^2$	ت-ح-تن	تن	ت-ح	الحساب
					الإجابات
3.6	36	-6	10	04	نعم
0.4	4	2	10	08	لا
6.4	64	8	10	18	أحيانا
10.4			30	30	المجموع
χ^2					

* شرح المثال:

- التكرارات المشاهدة: 04، 08، 18.
- التكرارات المتوقعة: 10.
- χ^2 المجدولة: 5.99
- χ^2 المحسوبة: 10.4
- درجة الحرية: [ن - 1]، 3-1=2.
- مستوى الدلالة: 0.05
- الاستنتاج الإحصائي: دال.

• خلاصة:

شمل هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية حيث وضع الباحث مشكلة الدراسة بشكل مباشر وهذا بفضل الدراسة الاستطلاعية للمشكلة التي كانت قاعدة أساسية لكي نبين أن الظاهرة موجودة فعلا، ويعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.

كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تخدم دراستنا بشكل مباشر، منها متغيرات البحث، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، العمليات الإحصائية... الخ، من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته.

وبهذا نكون قد أزلنا اللبس عن بعض العناصر الغامضة التي وردت في هذا الفصل.

• تمهيد:

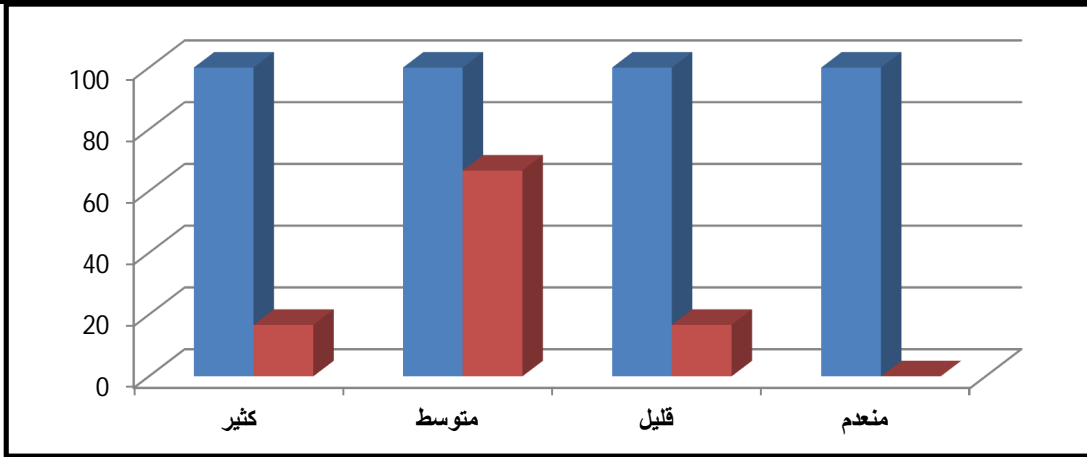
من متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري. وانطلاقاً من هذه الاعتبارات المنهجية وبداية من افتراضنا العام أن واقع التكوين بمديرية الشباب الرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري. سنعرض في هذا الفصل تفسير وتحليل النتائج والبيانات التي كشفت عنها الدراسة الميدانية من خلال تطبيق الاستمارة، التي تم تبويبها إلى ثلاث مراحل حيث سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ومن ثم تمثيلها بيانياً. وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها مع مناقشة كل فرضية جزئية على حدى، وإبداء بعض الاقتراحات والفروض المستقبلية.

5-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

5-1-1- المحور الأول: لا يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

- العبارة رقم (01): ما مدى اطلاعك على برامج المديرية؟.
- الهدف منها: معرفة مدى اطلاع الموظفين على برامج المديرية.
- الجدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (01).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
كثير	05	16.66%	32.28	7.81	0.05	03	دال
متوسط	20	66.66%					
قليل	05	16.66%					
منعدم	00	00%					
المجموع	30	100%					



الشكل (07): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (01).

*تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 03 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 3، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 66.66% من الموظفين اطلاعهم متوسط على برامج المديرية، بينما نسبة 16.66% كان اطلاعهم كثير ونفس النسبة كان اطلاعهم قليل، في حين ولا أحد كان اطلاعهم منعدم أي بنسبة 00%.

* الاستنتاج: نستنتج من هذه الإجابات أن أغلب الموظفين اطلاعهم متوسط على برامج المديرية وهذا لا يتماشى مع متطلبات العمل في المديرية، ويتنافى مع مبادئ التكوين الذي يقتضي أن يتزود الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب (أنظر الفصل الأول ص 16).

- العبارة رقم (02): ما هو مفهوم التكوين؟.
- الهدف منها: معرفة مفهوم التكوين في نظر الموظفين.
- الجدول رقم (04): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (02).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
اكتساب.....	08	%26.67	0.8	5.99	0.05	1	غير دال
فرصة.....	12	%40					
عملية.....	10	%33.33					
المجموع	30	%100					



الشكل (08): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (02).

* تحليل ومناقشة النتائج:

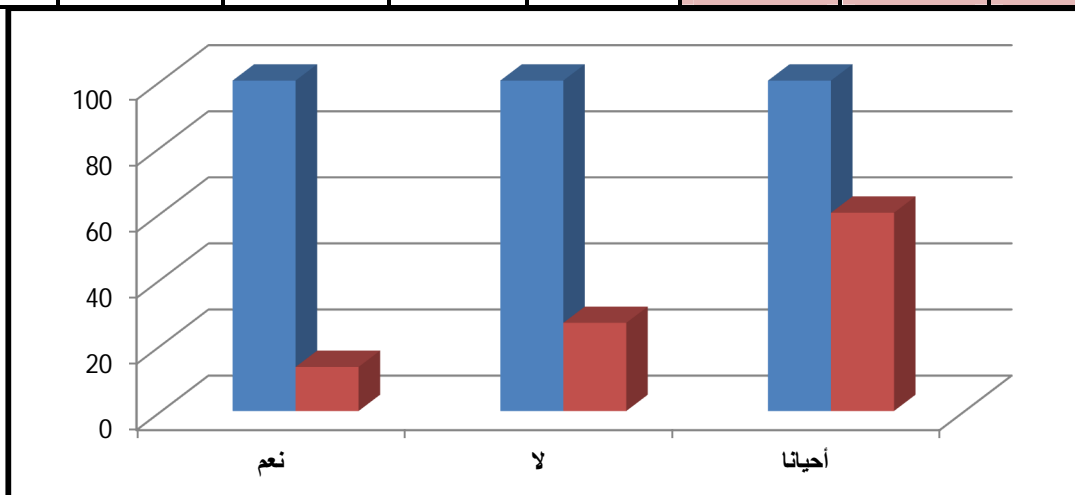
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 04 ويؤكدده اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج والإختلاف راجع لعامل الصدفة، وهذا الإختلاف يتجسد في كون نسبة %40 يرون أن التكوين فرصة جديدة للحصول على الترقية أما نسبة %33.33 يرون أنه عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة كفاءة الأداء، في حين نسبة %26.67 يرون بأنه اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل.

* الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن الموظفين مشتركين في المفاهيم السابقة للتكوين فمنهم من يرى أنه فرصة جديدة للحصول على الترقية، ومنهم من يرى أنه عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة كفاءة الأداء، ومنهم من يرى أنه اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل.

- العبارة رقم (03): هل تهتم الإدارة بعقد برامج تكوينية دورية؟.
- الهدف منها: معرفة مدى اهتمام الإدارة بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية.
- الجدول رقم (05): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (03).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	04	%13.33	10.4	5.99	0.05	02	دال
لا	08	%26.67					
أحيانا	18	%60					
المجموع	30	%100					



الشكل (09): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (03).

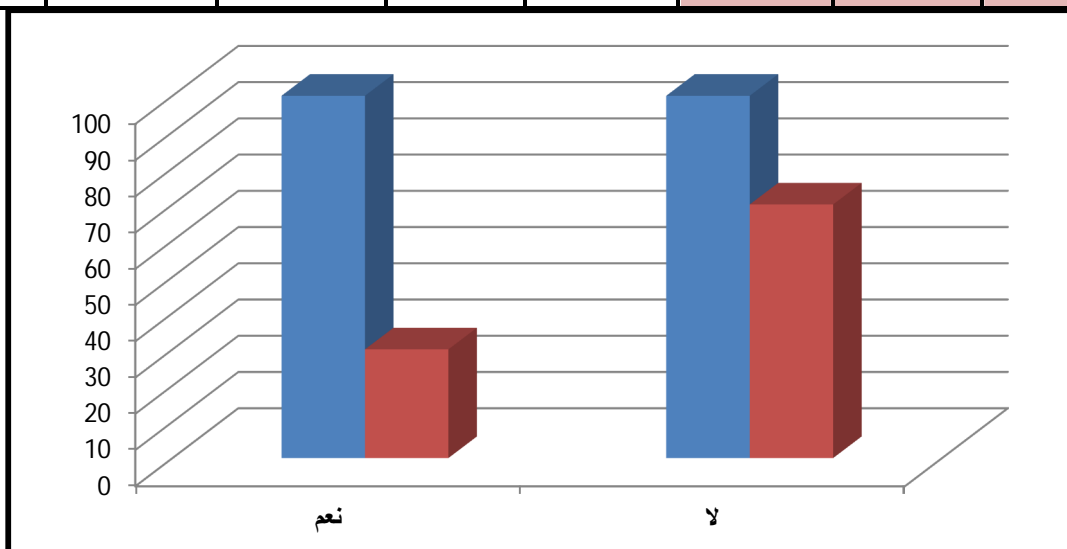
* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 05 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 60% من مجموع العينة أجابوا بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية، أما 26.67% أجابوا بأن الإدارة لا تهتم بعقد هذه البرامج، في حين نسبة قليلة مقدرة بـ 13.33% أجابوا بأن الإدارة تهتم فعلا بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية.

* الاستنتاج: نستنتج من خلال الإجابات السابقة أن الإدارة أحيانا ما تهتم بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية، وهذا ما يتنافى مع مبدأ مهم من مبادئ التكوين والذي يقتضي بأن يكون التدريب في بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الفني للفرد (أنظر الفصل الأول ص 16).

- العبارة رقم (04): هل ترى أن هذه البرامج التكوينية كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري؟
- الهدف منها: معرفة أن كانت هذه البرامج التكوينية كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري.
- الجدول رقم (06): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (04).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى (الدلالة α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	09	30%	4.8	3.84	0.05	01	دال
لا	21	70%					
المجموع	30	100%					



الشكل (10): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (04).

* تحليل ومناقشة النتائج:

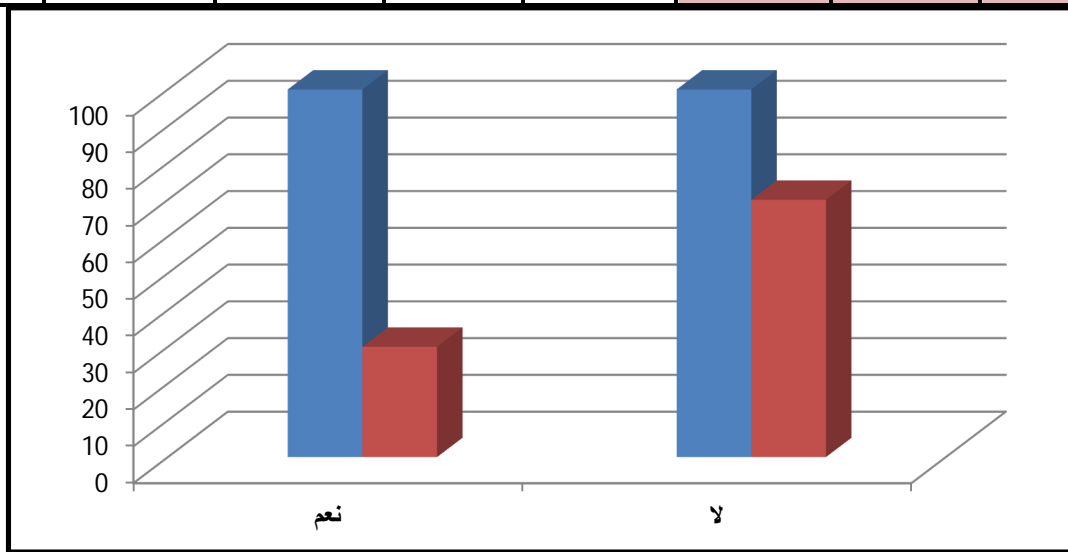
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 06 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 70% من مجموع العينة أي بمقدار 21 موظف يرون أن البرامج التكوينية ليست كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري، أما نسبة 30% بمقدار 09 موظفين يرون أن هذه البرامج كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري.

✓ الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن أغلب الموظفين يؤكدون أن البرامج التكوينية ليست كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري، وهذا ما يعيق التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة، وبالتالي لا تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين كما ورد في الجانب النظري (أنظر الفصل الأول ص 15).

- العبارة رقم (05): هل تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية؟.
- الهدف منها: معرفة أسلوب الإدارة في اختيار الموظفين لإجراء برامج تكوينية.
- الجدول رقم (07): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (05).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	09	30%	4.8	3.84	0.05	1	دال
لا	21	70%					
المجموع	30	100%					



الشكل (11): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (05).

* تحليل ومناقشة النتائج:

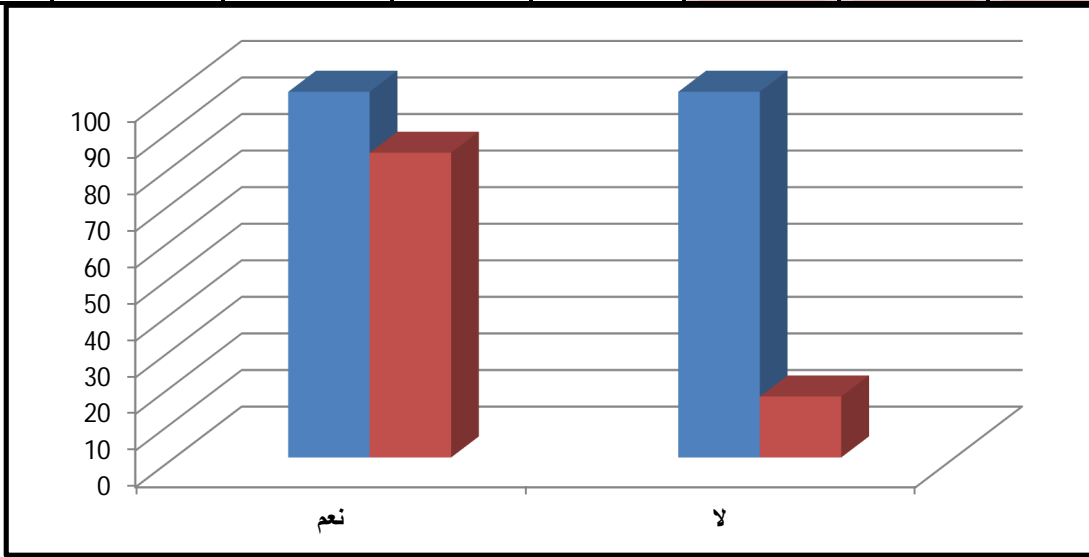
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 07 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 70% من مجموع العينة لم يتم اختيارهم لإجراء دورة تكوينية معللين ذلك بعدم إتاحة الفرصة، أما نسبة 33.33% تم اختيارهم لإجراء دورة تكوينية.

* الاستنتاج:

بعد تحليلنا لهذه النتائج نستنتج أن أغلب الموظفين يؤكدون عدم اختيارهم لإجراء دورات تكوينية معللين ذلك بعدم إتاحة الفرصة من طرف الإدارة، واعتمادها على الاعتبارات الشخصية في اختيارها للموظفين المكونين، مهملين بذلك مبدأ الواقعية في التكوين الذي يقتضي بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم (أنظر الفصل الأول من الجانب النظري ص 16).

- العبارة رقم (06): هل ترى أن نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة يعيق رفع المستوى الإداري للموظفين؟.
- الهدف منها: معرفة مدى تأثير الثقافة التكوينية على مستوى الأداء الإداري للموظفين.
- الجدول رقم (08): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (06).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	25	%83.33	13.33	3.84	0.05	1	دال
لا	05	%16.67					
المجموع	30	%100					



الشكل (12): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (06).

* تحليل ومناقشة النتائج:

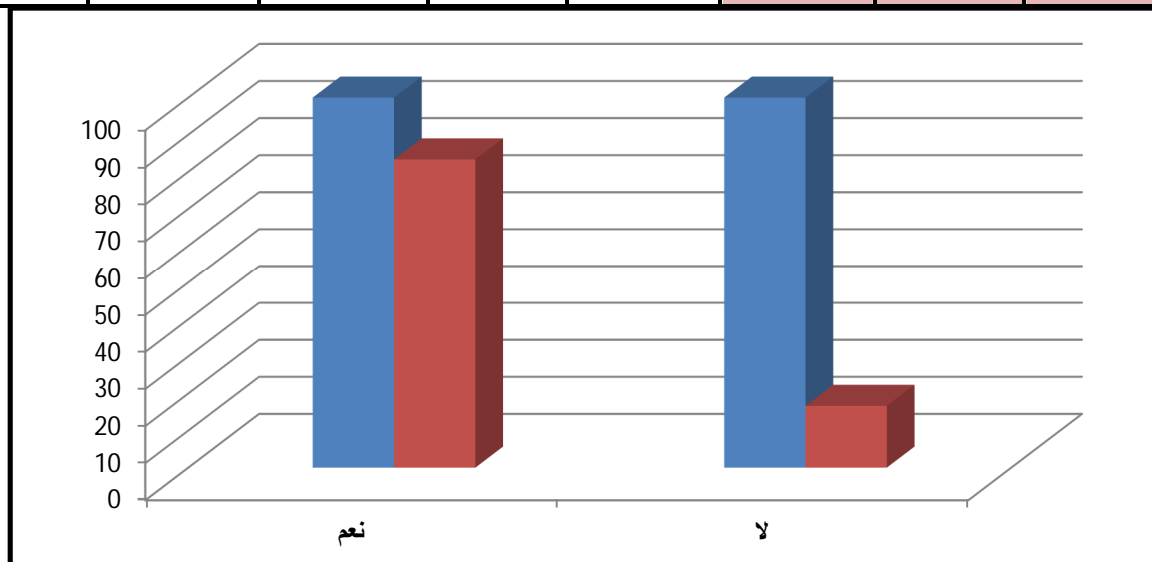
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 08 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة %83.33 يرون أن نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة يعيق رفع المستوى الإداري للموظفين، وذلك لعدم مواكبة المستجدات الحديثة في ميدان التكوين وعدم الإطلاع على الأساليب الجديدة في العمل على مستوى المديرية، أما نسبة %16.66 يرون عكس ذلك.

* الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن معظم الموظفين يرون أن نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة يعيق رفع المستوى الإداري للموظفين، وذلك لعدم مواكبة المستجدات والأساليب الحديثة في ميدان التكوين.

- العبارة رقم (07): هل ترى أن عدم وجود سياسات واضحة في البرامج التكوينية يعيق تحسين مستوى أداء المكونين؟
- الهدف منها: معرفة إن كانت السياسات الغير واضحة في البرامج التكوينية تعمل على إعاقة تحسين مستوى أداء المكونين.
- الجدول رقم (09): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (07).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	25	%83.33	13.33	3.84	0.05	1	دال
لا	05	%16.67					
المجموع	30	%100					



الشكل (13): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (07).

* تحليل ومناقشة النتائج:

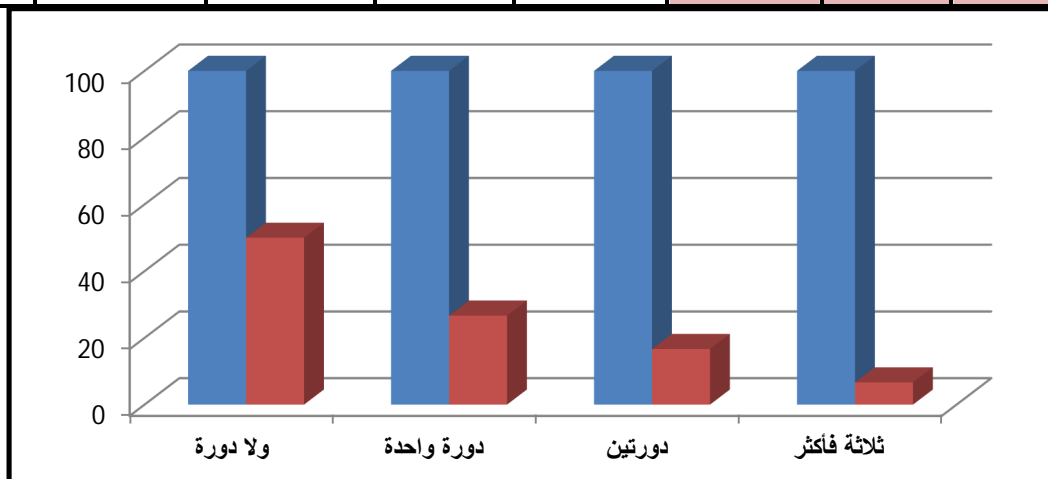
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 09 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 83.33% يرون أن عدم وجود سياسات واضحة في البرامج التكوينية يعيق تحسين مستوى أداء المكونين، أما نسبة 16.66% يرون عكس ذلك.

* **الاستنتاج:** من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم الموظفين يؤكدون بأن عدم وجود سياسات واضحة في البرامج التكوينية يعيق تحسين مستوى أداء المكونين، حيث أن العملية التكوينية تستلزم بأن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا قابلاً للتطبيق، وهذا ما تم ذكره في الجانب النظري (أنظر الفصل الأول ص 16).

5-1-2- المحور الثاني: سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين.

- العبارة رقم (08): ما هو عدد الدورات التكوينية التي تحصلت عليها منذ إلتحاقك بالمديرية؟.
- الهدف منها: معرفة عدد الدورات التكوينية التي تحصل عليها الموظفين منذ إلتحاقهم بالمديرية.
- الجدول رقم (10): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (08).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
ولا دورة	15	50%	7.53	5.99	0.05	03	دال
دورة واحدة	08	26.66%					
دورتين	05	16.66%					
ثلاثة فأكثر	02	6.66%					
المجموع	30	100%					



الشكل (14): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (08).

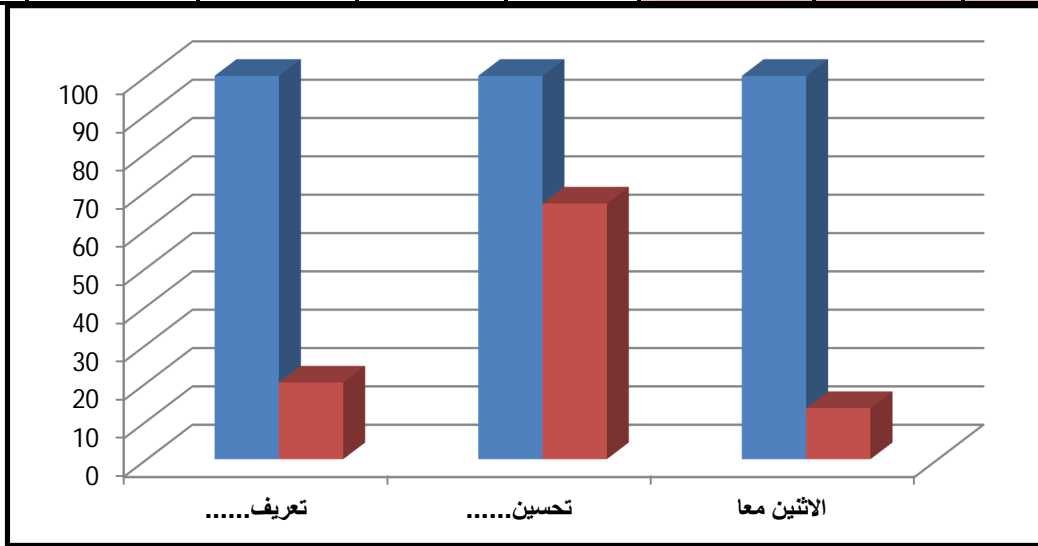
* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 10 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 3، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 50% أكدوا بأنهم لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية منذ إلتحاقهم بالمديرية، أما نسبة 26.66% أجابوا بأنهم تحصلوا على دورة واحدة، أما نسبة 16.66% أجابوا بأنهم تحصلوا على دورتين، في حين نسبة قليلة مقدره بـ 6.66% تحصلوا على ثلاث دورات فأكثر.

* الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن معظم الموظفين يؤكدون بأنهم لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية منذ إلتحاقهم بالمديرية، رغم أن التكوين يستلزم الشمول بمعنى يجب أن يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع فئات الهرم الوظيفي (أنظر الفصل الأول من الجانب النظري ص 17).

- العبارة رقم (09): في رأيك، هل تركز العملية التكوينية على؟.
- الهدف منها: معرفة مرتكزات العملية التكوينية.
- الجدول رقم (11): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (09).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
تعريف....	06	20%	15.2	5.99	0.05	2	دال
تحسين....	20	66.67%					
الاثنين معا	04	13.33%					
المجموع	30	100%					



الشكل (15): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (09).

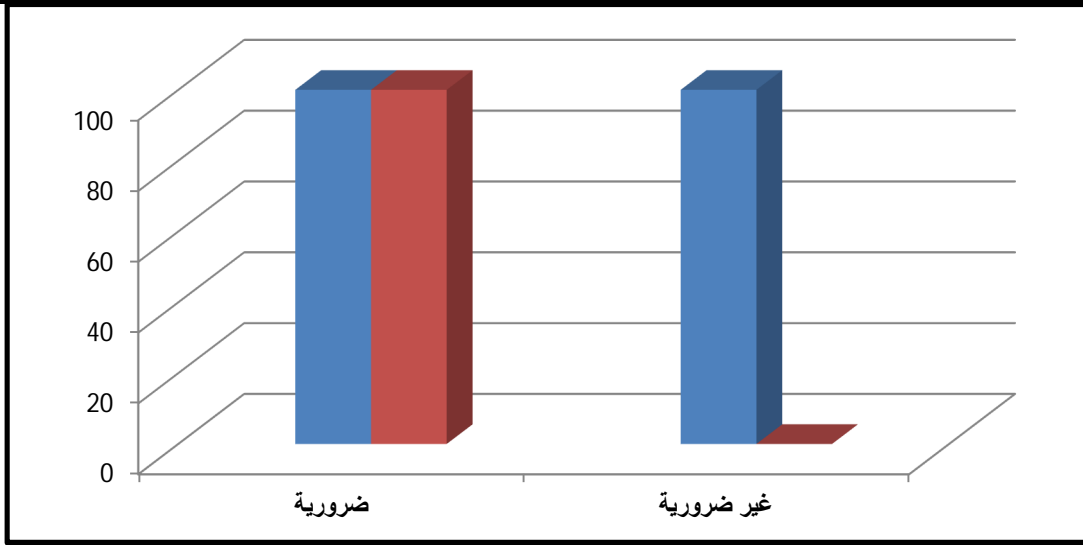
* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 11 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 66.67% أكدوا بأن العملية التكوينية تركز على تحسين أداء الموظفين القدامى وتطوير أدائهم، أما نسبة 20% أجابوا بأن العملية التكوينية تركز على تعريف الموظفين الجدد بطرق الأداء، في حين نسبة 13.33% أجابوا بأنها تركز على الاثنين معا.

* الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن معظم الموظفين أكدوا بأن العملية التكوينية تركز على تحسين أداء الموظفين القدامى وتطوير أدائهم، وهذا ما يتضح جليا في أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين حيث يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات وزيادة مهارات وقدرات الموظف وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العالية المستوى، كل هذا يتفق مع ما تم ذكره في الجانب النظري (أنظر الفصل الأول ص 15).

- العبارة رقم (10): كيف تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني للموظف؟.
- الهدف منها: معرفة مدى أهمية العملية التكوينية في المسار المهني للموظف.
- الجدول رقم (12): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (10).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
ضرورية	30	100%	30	3.84	0.05	1	دال
غير ضرورية	00	00%					
المجموع	30	100%					



الشكل (16): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (10).

* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 12 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 100% أي جميع الموظفين يعتبرون أن العملية التكوينية في المسار المهني للموظف، في حين ولا موظف أجاب عكس ذلك أي بنسبة 00%.

* الاستنتاج:

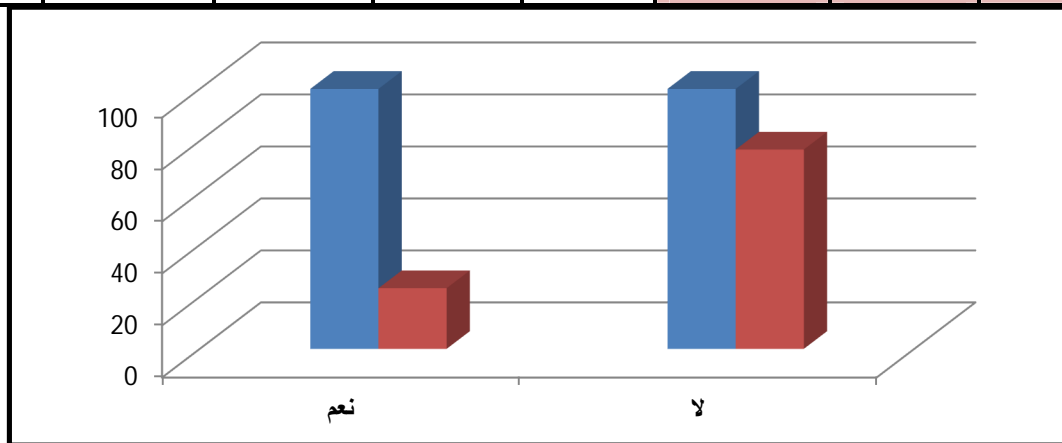
نستنتج مما سبق أن جل الموظفين يعتبرون أن العملية التكوينية في المسار المهني للموظف، حيث أن التدريب المنظم يعمل على توفير المرونة، أي قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على العمل، وتأقلم العاملين مع احتياجات العمل باستمرار لزيادة كفاءة أدائهم، وزيادة الأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، كل هذا ذكر في الفصل الأول من الجانب النظري (أنظر ص 15).

- العبارة رقم (11): هل تتضمن البرامج التكوينية في مؤسستكم خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين؟.

- الهدف منه: معرفة إن كانت البرامج التكوينية تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين.

- الجدول رقم (13): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (11).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	07	%23.33	8.54	3.84	0.05	1	دال
لا	23	%76.67					
المجموع	30	%100					



الشكل (17): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (11).

* تحليل ومناقشة النتائج:

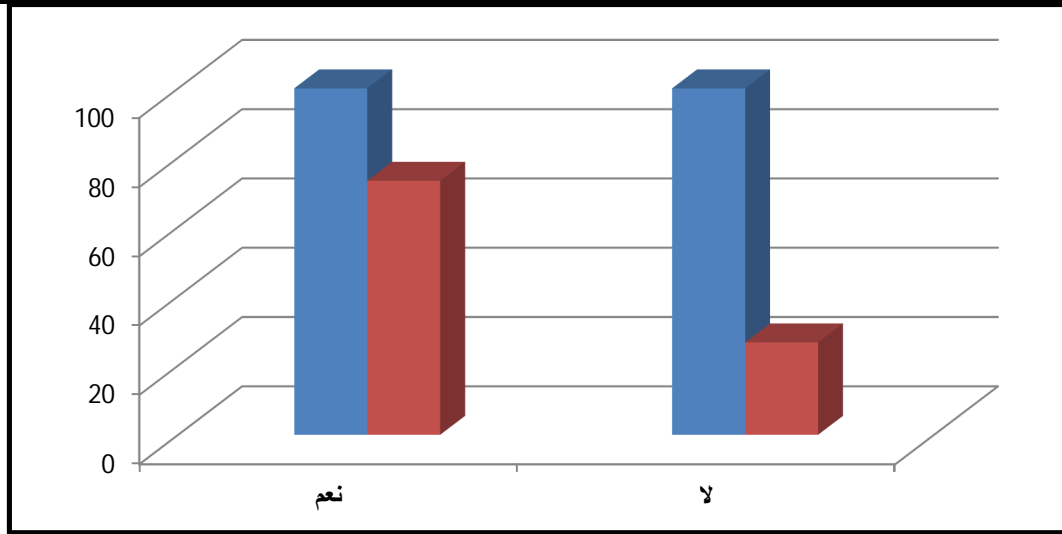
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 13 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون أغلبية أفراد العينة أي نسبة %76.67 يؤكدون أن البرامج التكوينية في مؤسستهم لا تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين، أما نسبة %23.33 يرون أن هذه البرامج تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين.

* الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن معظم الموظفين يؤكدون أن البرامج التكوينية في مؤسستهم لا تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين، وهذا ما يتنافى مع مبادئ التكوين التي تم ذكرها في الفصل الأول من الجانب النظري (أنظر ص 16).

- العبارة رقم (12): في رأيك هل يتزامن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمتكون؟.
- الهدف منها: معرفة إن كان يتزامن إجراء الدورات التكوينية مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمتكون.
- الجدول رقم (14): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (12).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	22	%73.33	6.54	3.84	0.05	1	دال
لا	08	%26.67					
المجموع	30	%100					



الشكل (18): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (12).

* تحليل ومناقشة النتائج:

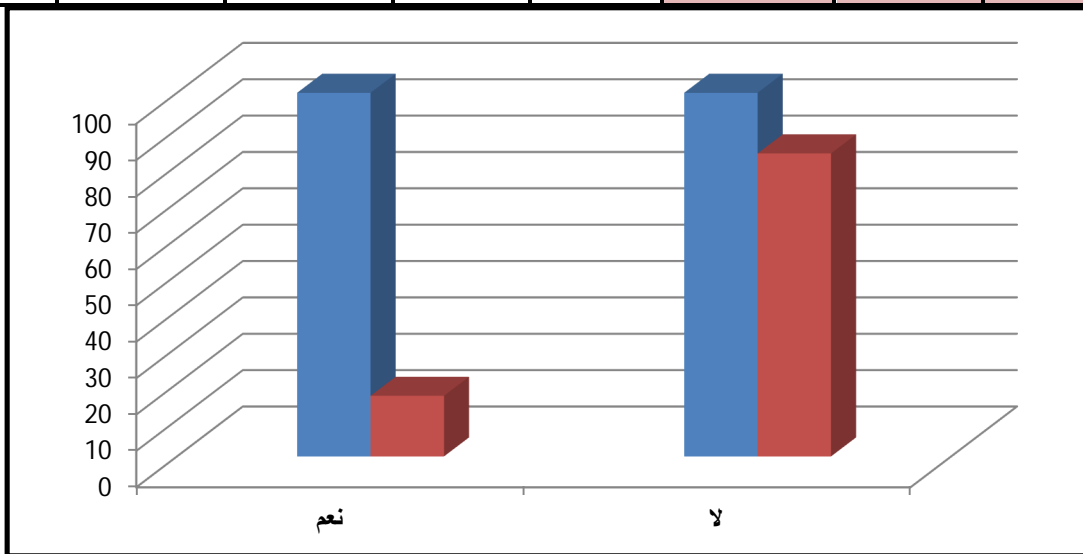
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 14، ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 73.33% من أفراد العينة يؤكدون أن زمن إجراء هاته الدورات يتزامن مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمتكون، في حين نسبة 26.67% يرون عكس ذلك.

* الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن زمن إجراء الدورات التكوينية يتزامن مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمتكون، وهذا حسب آراء الموظفين، مما يعيق سير العملية التكوينية.

- العبارة رقم (13): هل تلقى عملية تصميم البرامج التكوينية الاهتمام الكامل على مستوى المديرية؟.
- الهدف منها: معرفة ان كانت المديرية تهتم الاهتمام الكامل لعملية تصميم البرامج التكوينية.
- الجدول رقم (15): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (13).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	05	%16.67	13.33	3.84	0.05	01	دال
لا	25	%83.33					
المجموع	30	%100					



الشكل (19): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (13).

* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 15 ويؤكدده اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية تساوي 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 83.33% من أفراد العينة يرون أن عملية تصميم البرامج التكوينية لا تلقى الاهتمام الكامل على مستوى المديرية، أما نسبة 16.67% يرون عكس ذلك.

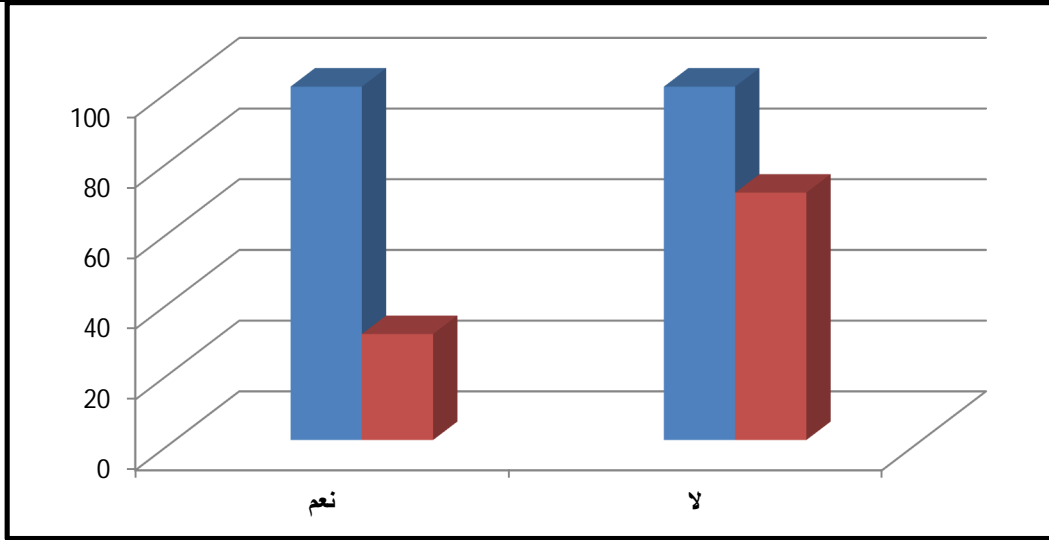
* الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون أن عملية تصميم البرامج التكوينية لا تلقى الاهتمام الكامل على مستوى المديرية، مما يعيق السير الجيد لعملية التكوين.

- العبارة رقم (14): هل ترى أن الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع احتياجات الموظفين؟
 - الهدف منها: معرفة إن كانت هذه الأهداف المسطرة من طرف المديرية للبرنامج التكويني تتوافق مع احتياجات الموظفين.

- الجدول رقم (16): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (14).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	09	%30	4.8	3.84	0.05	1	دال
لا	21	%70					
المجموع	30	%100					



الشكل (20): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (14).

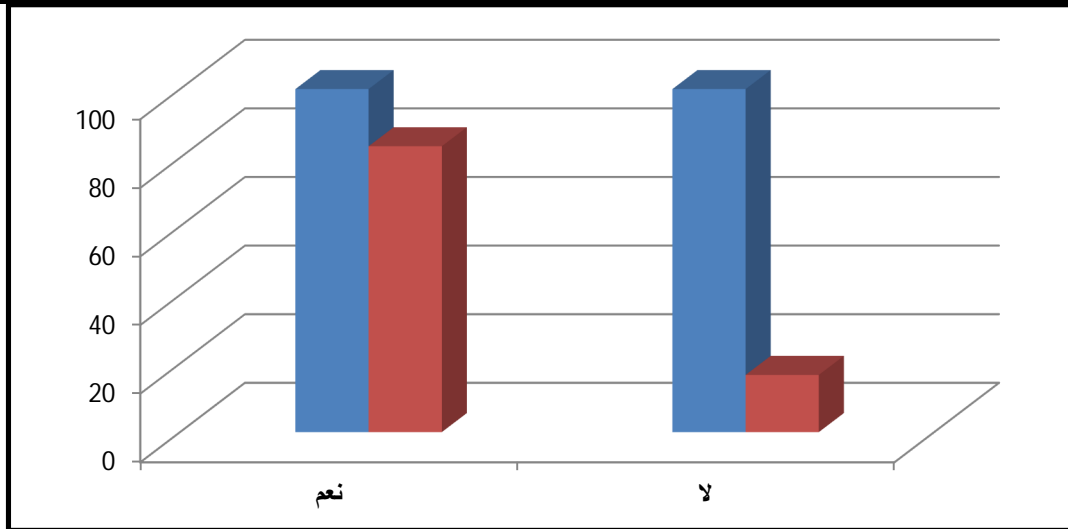
* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 16 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 70% من الموظفين يرون أن الأهداف المسطرة من طرف المديرية للبرنامج التكويني لا تتوافق مع احتياجاتهم، أما نسبة 30% يرون أنها تتوافق مع احتياجاتهم.

* الاستنتاج: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب الموظفين يؤكدون أن الأهداف المسطرة من طرف المديرية للبرنامج التكويني لا تتوافق مع احتياجاتهم، وهذا ما يتنافى مع مبادئ التكوين أين يجب أن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا قابلاً للتطبيق (أنظر الفصل الأول ص 16).

- 5-1-3- المحور الثالث: عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية.
- العبارة رقم (15): هل ترى أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين؟
- الهدف منها: معرفة انعكاس ضعف عملية تصميم البرامج التكوينية على الأداء الإداري للمكونين.
- الجدول رقم (17): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (15).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	25	%83.33	13.33	3.84	0.05	1	دال
لا	05	%16.67	13.33	3.84	0.05	1	
المجموع	30	%100					



الشكل (21): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (15).

* تحليل ومناقشة النتائج:

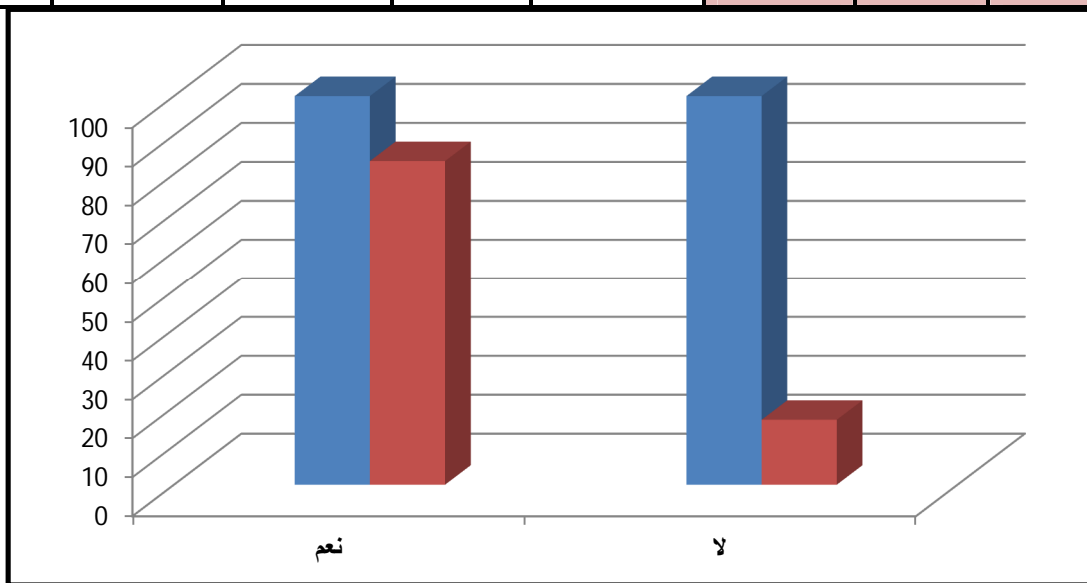
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 17 ويؤكد اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 83.33% من أفراد العينة يرون أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين، كما أن نسبة 16.67% يرون عكس ذلك.

* الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن أغلب الموظفين يرون أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين.

- العبارة رقم (16): هل ترى أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية؟.
- الهدف منها: معرفة ما إذا كان عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية.
- الجدول رقم (18): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (16).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
نعم	25	83.33%	13.33	3.84	0.05	1	دال
لا	05	16.67%					
المجموع	30	100%					



الشكل (22): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (16).

* تحليل ومناقشة النتائج:

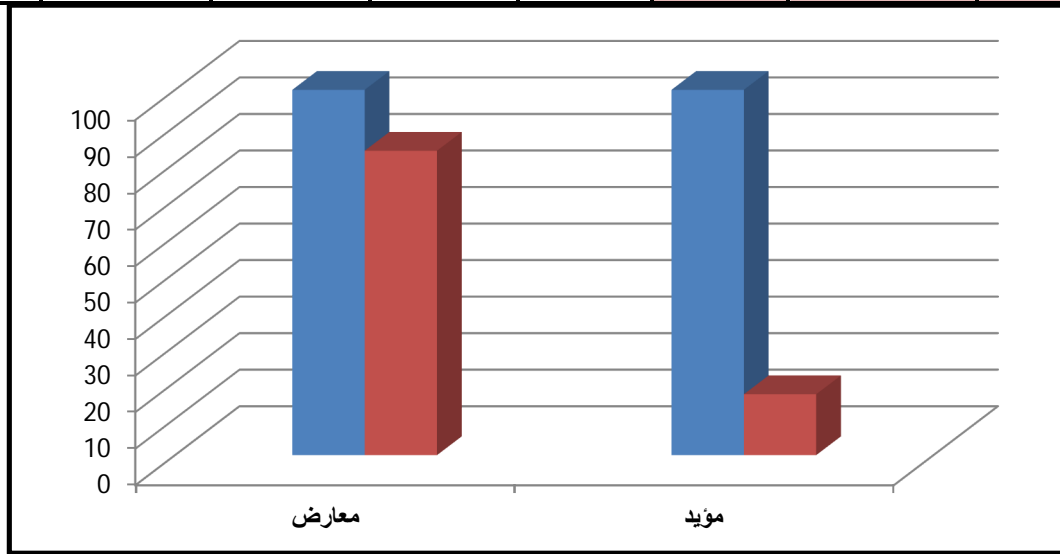
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 18 ويؤكدته اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 83.33% من أفراد العينة يرون أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية، في حين النسبة المقدره بـ 16.67% يرون عكس ذلك.

* الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليل الإجابات السابقة أن معظم الموظفين يؤكدون أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية.

- العبارة رقم (17): ما هو موقفك من سياسة البرامج والخطط التكوينية الحالية؟.
- الهدف منها: معرفة موقف الموظفين من السياسة الحالية للبرامج والخطط التكوينية.
- الجدول رقم (19): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (17).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
معارض	25	%83.33	13.33	3.84	0.05	01	دال
مويد	05	%16.66					
المجموع	30	%100					



الشكل (23): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (17).

* تحليل ومناقشة النتائج:

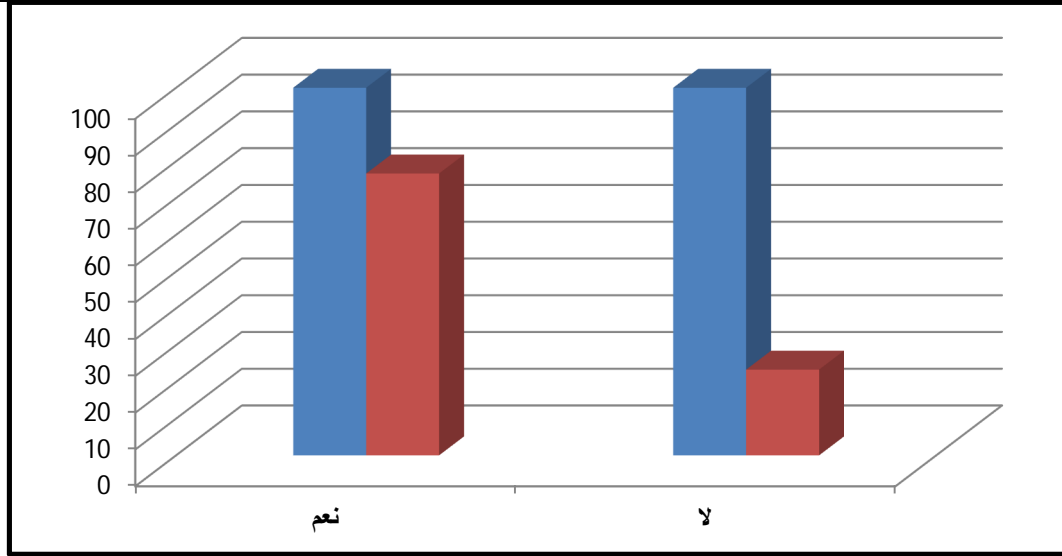
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 19 ويؤكدده اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون نسبة 83.33% من أفراد العينة يعارضون سياسة البرامج والخطط التكوينية الحالية على مستوى المديرية، في حين نسبة 16.67% يؤيدون هذه السياسة.

* الاستنتاج:

نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلب الموظفين يعارضون سياسة البرامج والخطط التكوينية الحالية على مستوى المديرية، وذلك لعدم تناسبها مع متطلباتهم واحتياجاتهم.

- العبارة رقم (18): هل ترى أن البرامج التكوينية الحالية تحتاج إلى مراجعة وتقييم؟.
- الهدف منها: معرفة إن كانت البرامج التكوينية تحتاج الى مراجعة وتقييم.
- الجدول رقم (20): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (18).

الإستنتاج الإحصائي	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (α)	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
دال	1	0.05	3.84	8.53	%76.67	23	نعم
					%23.33	07	لا
					%100	30	المجموع



الشكل (24): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (18).

* تحليل ومناقشة النتائج:

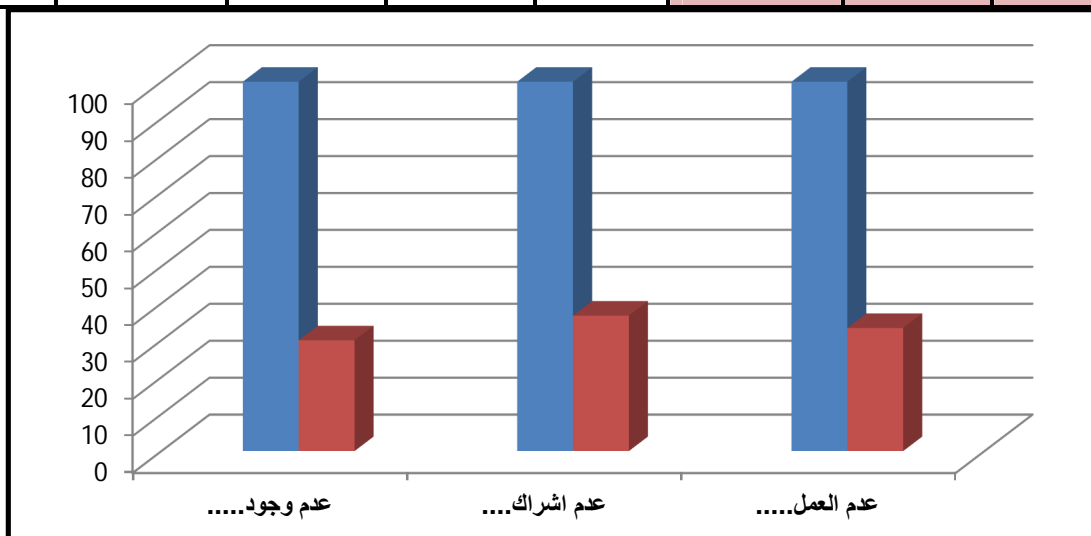
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 20 ويؤكدته اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 1، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مرفوضة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، تتجسد في كون معظم الموظفين بنسبة %76.67 يرون أن البرامج التكوينية الحالية على مستوى المديرية تحتاج الى مراجعة وتقييم، في حين يرى الموظفون الآخرون والذين يمثلون نسبة مقدرة بـ %23.33 عكس ذلك.

* الإستنتاج:

بالنظر إلى طبيعة البرامج التكوينية على مستوى المديرية ومن خلال إجابات أغلب الموظفين نستنتج أن هذه البرامج تحتاج إلى مراجعة وتقييم، للوقوف على نقاط الضعف وإصلاحها وتطويرها ونقاط القوة وتعزيزها.

- العبارة رقم (19): حسب رأيك، ما هي العقبات التي تعرقل الاستفادة من البرامج التكوينية؟.
- الهدف منها: معرفة أهم العقبات التي تعرقل الاستفادة من البرامج التكوينية.
- الجدول رقم (21): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (19).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى الدلالة (α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
عدم وجود....	09	30%	0.2	5.99	0.05	2	غير دال
عدم اشراك....	11	36.67%					
عدم العمل....	10	33.33%					
المجموع	30	100%					



الشكل (25): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (19).

* تحليل ومناقشة النتائج:

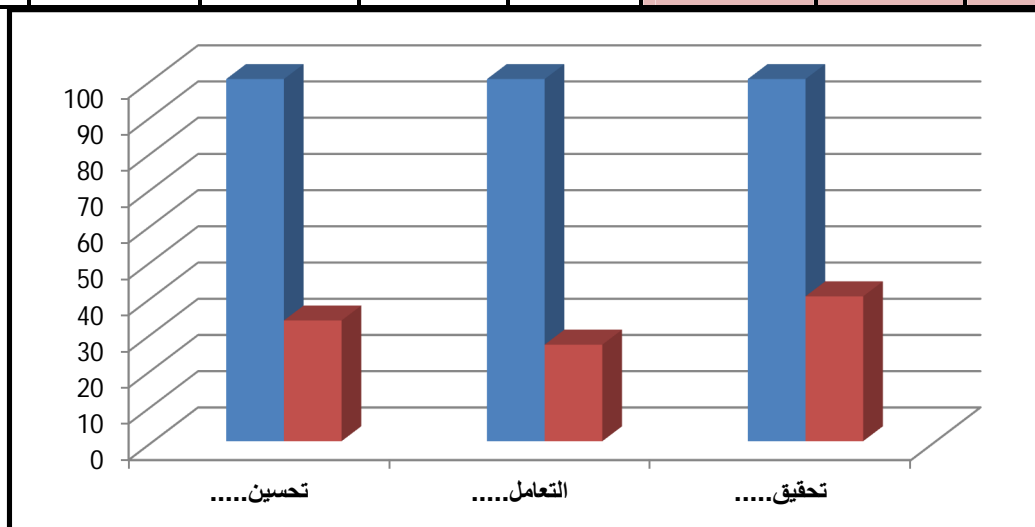
كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 21 ويؤكدده اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، والإختلاف راجع لعامل الصدفة، وهذا الإختلاف يتجسد في كون نسبة 36.67% من مجموع العينة يرون أن عدم اشراك المتدرب في اختيار البرنامج التكويني مع احتياجاته التكوينية والوظيفية يعرقل الاستفادة من البرامج التكوينية، أما نسبة 33.33% أن عدم العمل بالإمكانات المادية والبشرية التي تلائم طبيعة الأداء يعرقل الاستفادة من البرامج التكوينية، في حين نسبة 30% يرون أن عدم وجود حوافز مادية تشجع الإلتحاق بهذه البرامج التكوينية يعرقل الاستفادة من البرامج التكوينية.

* الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن إجابات الموظفين مشتركة إلى حد كبير وبالتالي كل الأسباب المذكورة تعيق الاستفادة من البرامج التكوينية.

- العبارة رقم (20): حسب رأيك، أين تكمن أهمية البرامج التكوينية المصممة جيدا؟.
- الهدف منها: معرفة أهمية البرامج التكوينية المصممة جيدا.
- الجدول رقم (22): يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم χ^2 للعبارة رقم (20).

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	مستوى (الدلالة α)	درجة الحرية (df)	الاستنتاج الإحصائي
تحسين....	10	%33.33	0.8	5.99	0.05	2	غير دال
التعامل....	08	%26.67					
تحقيق.....	12	%40					
المجموع	30	%100					



الشكل (26): التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (20).

* تحليل ومناقشة النتائج:

كما توضحه الإجابات في الجدول رقم 22 ويؤكدده اختبار χ^2 نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، ومنه نستنتج أن الفرضية الصفرية H_0 مقبولة وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج، والإختلاف راجع لعامل الصدفة، وهذا الإختلاف يتجسد في كون نسبة 40% من مجموع العينة يرون أن أهمية البرامج التكوينية المصممة جيدا تكمن في تحقيق العدل والمساواة بين العاملين في الاستفادة من البرامج التكوينية، أما نسبة 33.33% يرون أنها تكمن في تحسين وتطوير الأداء في العمل، في حين نسبة 26.67% يرون أنها تكمن في التعامل الجيد مع الجمهور.

* الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن إجابات الموظفين مشتركة إلى حد كبير وبالتالي كل ما ذكر يعتبر ضمن أهمية البرامج التكوينية المصممة جيدا، حيث تساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، وتساعد في انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي، وبالتالي تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وهذا يتفق مع ما تم ذكره في الجانب النظري (أنظر الفصل الأول ص 15).

- العبارة رقم (21): في رأيك أين تكمن معوقات تنفيذ العملية التكوينية في مؤسستكم؟.

- الهدف منها: معرفة معوقات تنفيذ العملية التكوينية.

* تحليل ومناقشة النتائج:

عندما قمنا بجمع الأجوبة المتحصل عليها من الموظفين والتي تخص أهم معوقات تنفيذ العملية التكوينية،

حيث قدم الموظفين مجموعة من النقاط المتقاربة والمشاركة وتمثلت فيما يلي:

- عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للأداء.

- عدم العمل بالإمكانيات البشرية التي تلائم طبيعة الأداء.

- عدم مراعاة رغبة المتدرب في اختيار البرنامج التكويني الذي يتوافق مع احتياجاته التكوينية والوظيفية.

- عدم وجود حوافز مادية تشجع الإلتحاق بهذه البرامج التكوينية.

- عدم التنسيق بين التكوين والأداء الإداري مما يؤدي على عجز في البرامج التكوينية.

* الاستنتاج:

من خلال دراستنا للنتائج الناجمة عن الفرز توصلنا إلى أن الموظفين قدموا مجموعة من المعوقات التي

تعرقل تنفيذ العملية التكوينية، ومن هنا يمكن الجزم بأن النظر في هذه المعوقات ومحاولة علاجها سوف يؤدي

إلى تنفيذ العملية التكوينية بالشكل المطلوب.

5-2 - مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

5-2-1 - مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها قصد معرفة واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري، قمنا بطرح ثلاث أسئلة جزئية، متفرعة عن الإشكالية ثم اقترحنا ثلاث فرضيات لدراستها ميدانيا وتسجيل النتائج من خلال الواقع الميداني.

• مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

- الجدول رقم (23): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول.

نتائج المحور الأول			
الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العبارات
دالة	7.81	32.28	العبرة رقم 01
دالة	5.99	10.4	العبرة رقم 03
دالة	3.84	4.8	العبرة رقم 04
دالة	3.84	4.8	العبرة رقم 05
دالة	3.84	13.33	العبرة رقم 06
دالة	3.84	13.33	العبرة رقم 07

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على الموظفين في مديرية الشباب والرياضة، وبعد عملية التحليل ثم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "لا يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول (03)، (05)، (06)، (07)، (08)، (09)، وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج (اختبار كا²)، تبين أن أغلب الموظفين كان اطلاعهم متوسط على برامج المديرية وهذا لا يتماشى مع متطلبات العمل في المديرية، وأن الإدارة أحيانا ما تهتم بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية، كما أن أغلب الموظفين يؤكدون أن البرامج التكوينية ليست كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري، وعدم

اختيارهم لإجراء دورات تكوينية معللين ذلك بعدم إتاحة الفرصة من طرف الإدارة، واعتمادها على الاعتبارات الشخصية في اختيارها للموظفين المكونين، بالإضافة إلى أن نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة يعيق رفع المستوى الإداري للموظفين، وذلك لعدم مواكبة المستجدات والأساليب الحديثة في ميدان التكوين، وأن عدم وجود سياسات واضحة في البرامج التكوينية يعيق فعلا تحسين مستوى أداء المكونين.

ومن هنا واستنادا إلى إجابات الموظفين نستنتج أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

وبالتالي يمكن القول بأنه قد تحققت صحة الفرضية الجزئية الأولى بنسبة كبيرة.

• مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

- الجدول رقم (24): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثاني.

نتائج المحور الثاني			
الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العبارات
دالة	5.99	7.53	العبارة رقم 08
دالة	5.99	15.2	العبارة رقم 09
دالة	3.84	30	العبارة رقم 10
دالة	3.84	8.54	العبارة رقم 11
دالة	3.84	6.54	العبارة رقم 12
دالة	3.84	13.33	العبارة رقم 13
دالة	3.84	4.8	العبارة رقم 14

انطلاقا من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن "سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين" ومن خلال الجداول رقم (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج (اختبار كا²)، تبين أن معظم الموظفين يؤكدون بأنهم لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية منذ إلحاقهم بالمديرية، كما أكدوا بأن العملية التكوينية تركز على تحسين أداء الموظفين القدامى وتطوير

أدائهم، بالإضافة إلى أنهم يؤكدون أن البرامج التكوينية في مؤسستهم لا تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين، وأن زمن إجراء الدورات التكوينية يتزامن مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمكونين، مما يعيق سير العملية التكوينية، كما أنهم يرون أن عملية تصميم البرامج التكوينية لا تلقى الاهتمام الكامل على مستوى المديرية، ويؤكدون أن الأهداف المسطرة من طرف المديرية للبرنامج التكويني لا تتوافق مع احتياجاتهم، وهذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسة "محمد بن علي بن عبد الرحمان الراجحي" التي أشارت نتائجها إلى وجود عقبات تحول دون تحقيق أهداف البرامج التدريبية من وجهة نظر الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة.

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى ما أدلى به الموظفون نستطيع الحكم على أن سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين، وبالتالي نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت إلى حد كبير.

• مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

- الجدول رقم (25): الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثالث.

نتائج المحور الثالث			
الدلالة الإحصائية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العبارات
دالة	3.84	13.33	العبارة رقم 15
دالة	3.84	13.33	العبارة رقم 16
دالة	3.84	13.33	العبارة رقم 17
دالة	3.84	8.53	العبارة رقم 18
مفتوحة			العبارة رقم 21

انطلاقا من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية.

ومن خلال الجداول رقم (17)، (18)، (19)، (20)، وبما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج (اختبار كا²)، تبين أن أغلب الموظفين يرون أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين، كما نستنتج أنهم يؤكدون أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية، وأن أغلب الموظفين يعارضون سياسة البرامج والخطط التكوينية الحالية على مستوى المديرية، بالنظر إلى طبيعة البرامج التكوينية على مستوى المديرية ومن خلال إجابات أغلب الموظفين نستنتج أن هذه البرامج تحتاج إلى مراجعة وتقييم.

إضافة إلى ذلك فقد تبين من خلال العبارة رقم (21) أن أهم معوقات تنفيذ العملية التكوينية، التي قدمها الموظفون تمثلت فيما يلي:

- عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للأداء.
 - عدم العمل بالإمكانيات البشرية التي تلائم طبيعة الأداء.
 - عدم مراعاة رغبة المتدرب في اختيار البرنامج التكويني الذي يتوافق مع احتياجاته التكوينية والوظيفية.
 - عدم وجود حوافز مادية تشجع الإلتحاق بهذه البرامج التكوينية.
 - عدم التنسيق بين التكوين والأداء الإداري مما يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية.
- 5-2-2- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:
 - الجدول رقم (26): مقابلة النتائج بالفرضية العامة.

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	لا يساهم التكوين في صورته الحالية في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	البرامج التكوينية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تقتصر على الترقية فقط ولا تساهم في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر عمال ومستخدمي المديرية	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم (26): يتبين لنا أن الفرضيات الجزئية قد تحققت وهذا ما يبين أن الفرضية العامة والتي مفادها أن "البرامج التكوينية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة تقتصر على الترقية فقط ولا تساهم في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر عمال ومستخدمي المديرية" قد تحققت أيضا بنسبة كبيرة.

• خلاصة:

احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر الموظفين حول واقع التكوين بمديرية الشباب الرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري، واستخدمنا في الحصول على النتائج كل من النسبة المئوية واختبار χ^2 ، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه النتائج.

وفي الاخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

• الاستنتاج عام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا تسليط الضوء واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري، وعند تحليل نتائج هذه الدراسة التي كانت عن طريق عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ، تم التوصل لبعض الحقائق التي سطرت في الفرضيات والمتمثلة في أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. ومن خلال الإجابات تبين أن أغلب الموظفين يملكون اطلاع متوسط على برامج المديرية وهذا لا يتماشى مع متطلبات العمل في المديرية، ومما إليه تم الكشف على أن الموظفين مشتركين في المفاهيم السابقة للتكوين فمنهم من يرى أنه فرصة جديدة للحصول على الترقية، ومنهم من يرى أنه عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة كفاءة الأداء، ومنهم من يرى أنه اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل ومن خلال الإجابات السابقة لاحظنا أن الإدارة أحيانا ما تهتم بعقد برامج تكوينية دورية على مستوى المديرية، وهذا ما حقق صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن " أن التكوين في صورته الحالية لا يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ".

وتم إثبات أن سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين، وذلك من خلال أن معظم الموظفين يؤكدون بأنهم لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية منذ التحاقهم بالمديرية، وكذا أن معظم الموظفين يؤكدون أن البرامج التكوينية في مؤسستهم لا تتضمن خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين، وهذا ما حقق صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن " سياسة البرامج التكوينية الحالية لا تضمن تطوير وتحسين أداء المكونين ".

كما تم أيضا إثبات أن أغلب الموظفين يرون أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين، ومن خلال الإجابات تبين أن معظم الموظفين يؤكدون أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية.....الخ. مما يعطي انطباع واضح عن مدى تحقق صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن " عدم ربط التكوين بالأداء الإداري يؤدي إلى عجز في البرامج التكوينية ".

وفي الأخير يمكن القول أن واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا يساهم في تحسين مستوى الأداء الإداري.

* خاتمة:

إن لكل بداية نهاية ولكل منطلق هدف مسطر ومقصود، لقد بدأنا بحثنا من المجهول وها نحن الآن ننهي هذا العمل المتواضع بما هو معلوم، وبدأنا بما هو غامض وها نحن الآن ننهيه بما هو واضح، وبدأنا بإشكال وافتراضات وها نحن الآن ننهيه بحلول و نتائج، ولقد كان مجمل هدفنا كشف السنار العاتم الذي يخفي واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الإداري، حيث تم دراسة هذا الواقع من عدة زوايا للوصول لحقائق ونتائج خاضعة للأسس العلمية التي تزيد من مصداقية هذا العمل، كما أنها تمنحنا فرصة الظفر بكم هائل من المعلومات والبيانات التي يمكن من خلالها اقتراح حلول للمشاكل التي يتخبط فيها القطاع الرياضي بصفة عامة، فينبغي العناية والاهتمام بالاداريين ذوي القدرات والمواهب والعمل على رفع مستواهم لتحقيق أفضل النتائج من الجانب الإداري والرياضي.

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

فمن خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستشارة الاستثنائية وجدنا أن واقع التكوين في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة لا يرقى إلى تحسين الأداء الإداري للموظفين، فالرفع من مستوى الأداء الإداري في الإدارة وخاصة الإدارة الرياضية يتطلب الانطلاق من أسس ومبادئ وكذلك بالإضافة إلى اعتماد سياسة واضحة من طرف الإدارة لتحسين الأداء، ونتيجة بحثنا أدت إلى إثبات الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، فالتكوين أو بالأحرى العملية التكوينية الحالية المطبقة لا تساهم في رفع مستوى الأداء الإداري لموظفي المديرية من خلال عدم الاهتمام الواضح بالتكوين وكذلك عدم الإدراك الجيد لمفهومه ودوره في حياة الموظف والمنظمة وكذا المجتمع.

وأظهرت نتائج الدراسة على النقص الفادح في اعتماد هاته البرامج وغياب الإرادة الحقيقية لتفعيلها من خلال غياب عملية التخطيط في تنفيذ العملية التكوينية الذي يعتبر أهم المعوقات للانطلاق في إعداد هاته البرامج وكذلك عدم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية التي تعتبر منطلقاً 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 والمسؤولين على تسيير الإدارة الرياضية انطلاقاً من وزارة الشباب والرياضة زيادة الاهتمام بالتكوين الذي يعتبر وظيفة هامة ومستمرة في حياة المورد البشري (الموظف - الإداري) وهذا نظراً 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.

• اقتراحات وفروض مستقبلية:

في ضوء دراستنا لنتائج الاستبيان الخاص بالأساتذة والدراسة المفصلة التي توصلنا إليها في الجانب النظري، وكذا المناقشة التي تمثلت في الجانب التطبيقي، والتي تمحورت حول واقع التكوين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وانعكاسه على مستوى الأداء الإداري، خلصنا لمجموعة من الإقتراحات والفروض المستقبلية والتي نأمل أن تكون بناءة وتعمل على مساعدتهم في مهمتهم وكذا ترقية المستوى العلمي وتمثل بداية لإنطلاق بحوث ودراسات أخرى في هذا المجال بتوسع وفهم أكثر ويمكن حصرها فيما يلي:

- ضرورة إلمام المسؤولين بأهمية البرامج التكوينية ومدى أهميتها في حياة الفرد وكذلك المجتمع.
- العمل على تفعيل البرامج التكوينية في الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة).
- العمل على زيادة عدد الدورات التكوينية.
- العمل على توضيح الأهداف واعتماد سياسات واضحة لتحسين مستوى الاداء.
- الاهتمام بإشراك الموظفين في إعداد البرامج التكوينية، وذلك بالتنوع في أساليب الاختيار للالتحاق بالبرامج التكوينية.
- إيضاح أهمية التكوين في أنه وظيفة مستمرة ولا تقتصر على الترقية فقط.
- العمل على إزالة العقبات التي تحد من تنفيذ العملية التكوينية، من زيادة الاهتمام بدور عملية التكوين.
- الاستعانة بخبرات بعض المعاهد المختصة في التكوين كالجامعات وبعض معاهد ومراكز التكوين سواء العامة أو الخاصة.
- الاعتماد على مصادر جيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية للانطلاق في تنظيم عمليات ودورات تكوينية فعالة.
- العمل على تطابق الأهداف المسطرة مع الاحتياجات التدريبية المحددة.
- العمل على التخطيط الواقعي وفق أدلة إرشادية لتصميم البرامج التكوينية.
- رصد ميزانية مالية لدعم نشاط الدورات التكوينية.
- توفير حوافز مادية تشجع على الالتحاق بالدورات التكوينية.
- تطبيق أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء وذلك للنهوض بمستوى الأداء الإداري من خلال التحكم في مختلف القرارات.
- المشاركة في مختلف الملتقيات والمؤتمرات التي تخص الإدارة الرياضية وذلك للاستفادة من كل جديد في العملية التنظيمية والإدارية.

البيبلوغرافيا

* قائمة المصادر:

1. المنجد في اللغة والأعلام.. دار المشرق: ط28، بيروت، لبنان، 1988

* قائمة المراجع:

2. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج2. - دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، 2003.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج3. - دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر. - الإسكندرية، مصر، 2003
4. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. - ج4. - دار لوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، 2003
5. احمد ماهر. - إدارة الموارد البشرية. - الدار الجامعية للإبراهيمية: الإسكندرية، مصر، 2007.
6. باري كشواي. - إدارة الموارد البشرية. - الطبعة العربية الثانية. - دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2006
7. بيل مالكوم.. التدريب الناجح للموظفين.. الدار الجامعية للعلوم: لبنان، 1997.
8. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى.. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) .- الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2003/2002.
9. جل بروكس. - قدرات التدريب والتطوير دليل علمي. - ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي. - مكتبة الملك فهد للإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة: الرياض، السعودية، 2001.
10. حسن احمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (نظريات الإدارة وتطبيقاتها) . - دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر: ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. حسن احمد الطعاني. - التدريب الإداري المعاصر. - ط1. - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن، 2007.
12. حسن شلتون، وحسن معوض. - التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. - دار لكتاب الحديث: القاهرة، مصر
13. خالد عبد الرحيم الهيبي. - إدارة الموارد البشرية. - دار وائل للنشر والتوزيع: ط2. - عمان، الأردن، 2005.
14. راوية حسن. - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع: الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.
15. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

16. صلاح الدين محمد عبد الباقي.. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة.. الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2001
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي.. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. - ط1. - الدار الجامعية طبع نشر توزيع: الإسكندرية، مصر، السنة 2001
19. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
20. طلحة حسام الدين، وعدلة عيسى مطر. - المقدمة في الإدارة الرياضية. - مركز الكتاب للنشر: ط1، القاهرة، مصر، 1997.
21. عادل حسن، مصطفى زهير. - الإدارة العامة. - دار النهضة العربية للطباعة والنشر: بيروت، لبنان.
22. عادل محمد زايد. - إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. - الكتب العربية للنشر والتوزيع الإلكتروني: 2003.
23. عبد الرحمن توفيق. - مهارات أخصائي التدريب. - مركز الخيرات المهنية لإدارة الجيزة: ط1. - مصر.
24. عصام بدوي. - موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. - دار الفكر العربي لطبع والنشر: ط1. - القاهرة، مصر، 2001.
25. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات.. التدريب الإداري الموجه بالأداء.. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، 2001.
26. عيشة عبد السلام عبد العزيز المنشاوي.. تقويم برنامج تدريب المعلمين في الخارج مع وضع تصور مقترح لهذا البرنامج، كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر
27. فائق حسني أبو حليلة. - الحديث في الإدارة الرياضية. - دار وائل للنشر والتوزيع: ط1، عمان، الأردن، 2004.
28. محمد سعيد عبد الفتاح، ومحمد فريد الصحن. - الإدارة العامة المبادئ والتطبيق. - الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2003.
29. محمد صبحي حسنين. - القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية. - دار الفكر العربي: ط3، القاهرة،
30. مدحت أبو النصر. - إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. - مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، 2007.
31. مروان عبد المجيد إبراهيم. - إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. - الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع: ط1، عمان، الأردن، 2002.
32. مصطفى نجيب شاوش. - إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). - دار الشروق للنشر والتوزيع: ط3. - عمان، الأردن، 2005.
33. مهدي حسن وآخرون.. الأسس في إدارة المنشآت الصناعية.. دار الرسالة للطباعة: 1977
34. نجم العزاوي.. التدريب الإداري.. دار اليازوري للنشر والتوزيع: الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006.

35. نجم العزاوي: **التدريب الإداري**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.
36. نظمي الشحادة وآخرون. - **إدارة الموارد البشرية**. - ط1. - دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2000.

* **المقالات:**

37. خالد جوادي ،نذير قندوزان. - **الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية المفهوم والصيغ** ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر: الجزائر، 2009
- * **قائمة البحوث والدراسات:**
38. حازم بن عبيد بن حازم القثامي..- **مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 2003-2004.
39. حازم بن عبيد بن حازم القثامي. - **مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 2003-2004.
40. 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.
41. 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.
42. عاشوري احمد وآخرون. - **مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
43. عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني. - **التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية: 1426^{هـ} الموافق ل: 2005.
44. 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.
45. 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: 2006ء -
2007ء.

46. مرنيذ أسامة، 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: 2006ء -2007ء.

Direction de la configuration de la réalité de la jeunesse et des sports du mandat de Bouira et de réflexion sur le niveau de performance administrative

- Une étude de terrain a été menée au niveau de la Direction du mandat de Bouira Jeunesse et des Sports –

* Préparer PAR :

* encadré. Dr :

- bessou hossam.

– louanas abdellah.

Résumé (étude):

L'étude **visait** à mettre en évidence la réalité de la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat de Bouira et de réflexion sur le niveau de performance de gestion, où il a occupé un chercheur qui étudie au niveau de la Direction du mandat de Bouira Jeunesse et des Sports configuration, et il a suivi l'approche **descriptive** à travers la distribution des questionnaires aux **30** employés actifs au niveau de la direction ont été choisis au hasard Basic de la communauté d'origine de **154** employés une augmentation de **20%**, de prendre les opinions et points de vue sur le sujet et tirer profit de leurs réponses et leurs suggestions constructives à des fins purement scientifiques, comme cela a été l'utilisation de pourcentages % et le test **K²** statistique pour le déchargement et le calcul des résultats comme un moyen.

Dans ce dernier a donné lieu à des **résultats** de l'étude sur la santé des hypothèses proposées et a révélé la réalité de la Direction de la Jeunesse et des Sports du mandat de Bouira et de la configuration comment il réfléchit sur le niveau de performance administrative, le chercheur a **recommandé** que la familiarité avec les responsables de l'importance des programmes de formation et de leur importance dans la vie de l'individu et la société, et le travail sur l'activation des programmes de formation en management du sport (la jeunesse et de la Direction des sports du mandat de Bouira).

* **Mots clés:** formation, de la jeunesse et de la Direction des sports, de la performance administrative.

استمارة الاستبيان

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

كثير متوسط قليل منعدم

- السؤال رقم (02): ما هو مفهوم التكوين؟.

- اكتساب مهارات وأساليب جديدة في العمل.

- فرصة جديدة للحصول على ترقية.

- عملية مستمرة للوصول إلى تحسين وزيادة كفاءة الأداء.

- السؤال رقم (03): هل تهتم الإدارة بعقد برامج تكوينية دورية؟.

نعم لا أحيانا

- السؤال رقم (04): هل ترى أن هذه البرامج التكوينية كافية لتحسين مستوى الأداء الإداري؟

نعم لا

- السؤال رقم (05): هل تم اختيارك لإجراء دورة تكوينية؟.

نعم لا

- السؤال رقم (06): هل ترى أن نقص الثقافة التكوينية لأفراد المؤسسة يعيق رفع المستوى الإداري للموظفين؟.

نعم لا

- السؤال رقم (07): هل ترى أن عدم وجود سياسات واضحة في البرامج التكوينية يعيق تحسين مستوى أداء

المكونين؟.

نعم لا

- السؤال رقم (08): ما هو عدد الدورات التكوينية التي تحصلت عليها منذ إتحاقك بالمديرية؟.

- لم أحصل على أي دورة.

- حصلت على دورة واحدة.

- حصلت على دورتين.

- حصلت على ثلاثة فأكثر.

- السؤال رقم (09): في رأيك، هل تركز العملية التكوينية على؟.

- تعريف الموظفين الجدد بطرق الأداء.

- تحسين أداء الموظفين القدامى وتطوير أدائهم.

- الإثنين معا.

- السؤال رقم (10): كيف تعتبرون العملية التكوينية في المسار المهني للموظف؟.

- ضرورية.

- غير ضرورية.

- السؤال رقم (11): هل تتضمن البرامج التكوينية في مؤسستكم خطط واضحة تستهدف تحسين قدرات المكونين؟.

لا

نعم

- السؤال رقم (12): في رأيك هل يتزامن إجراء هاته الدورات مع الالتزامات الوظيفية والشخصية للمكون؟.

لا

نعم

- السؤال رقم (13): هل تلقى عملية تصميم البرامج التكوينية الاهتمام الكامل على مستوى المديرية؟.

لا

نعم

- السؤال رقم (14): هل ترى أن الأهداف المسطرة للبرنامج التكويني تتوافق مع احتياجات الموظفين؟.

لا

نعم

- السؤال رقم (15): هل ترى أن ضعف العناية بعملية تصميم البرامج التكوينية ينعكس سلبا على الأداء الإداري للمكونين؟.

لا

نعم

- السؤال رقم (16): هل ترى أن عدم توفر أدلة إرشادية لكيفية تصميم البرامج التكوينية يعيق العملية التكوينية؟.

لا

نعم

